



748905
748304

BCR3102 Bacheloroppgave

Samskaping i SpareBank 1

- Hvordan benytter SpareBank 1 seg av
samskaping i utviklingen av nye tjenester?

Høyskolen Kristiania
Våren 2017

"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger"

Forord

Som en avsluttende del av vår bachelorgrad i Kreativitet, Innovasjon og Forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania, har det blitt utarbeidet en oppgave som tar for seg temaet samskaping. Prosessen har vært lang og tidvis krevende, men først og fremst har den vært lærerik og interessant. Samtidig kan vi se tilbake på tre fine år med mye læring, hardt arbeid og nye bekjenskaper vi ikke ville vært foruten.

Innledningsvis vil vi begynne med å rette en stor takk til vår veileder Casper Claudi Rasmussen for engasjerende veiledningstimer med verdifulle diskusjoner og tilbakemeldinger. Videre ønsker vi å takke førsteamanuensis, Nicholas Ind, for at du tok deg tid til å gi oss faglig input, i tillegg til hyggelige og oppklarende samtaler.

Vi ønsker også takke oppgavens informanter; Per Halvorsen, Anne-Marte Kjersem, Jostein Emmerhoff, Helle Aalmen, Haakon Halvorsen og Thomas Allan Nygaard for gode intervjuer, og at dere tok tid av deres hektiske hverdag til å hjelpe oss. Våre familier, venner og nære fortjener også vår store takknemlighet for at de alltid stilte opp til korrekturlesing, kom med konstruktive tilbakemeldinger samt støtte og motiverende ord. Avslutningsvis rettes en stor takk til våre forelesere og medstudenter for tre svært innholdsrike år på Høyskolen Kristiania.

God lesing!

Oslo, 19. Mai 2017

748905, 748304

Sammendrag

I denne oppgaven ser vi nærmere på fenomenet samskaping i henhold til SpareBank 1. I korte trekk henviser samskaping til hvordan samspillet mellom bedrift og kunde kan resultere i økt verdi og innovasjon. Formålet med oppgaven er å avdekke hvorvidt bedriften anvender samskaping gjennom følgende problemstilling:

Hvordan benytter SpareBank 1 seg av samskaping i utviklingen av nye tjenester?

Bakgrunnen for valg av tema baserer seg på bankes utfordringer hva gjelder økt konkurranse fra disruptive aktører. Finanssektoren er en av bransjene som er sterkest berørt av digitaliseringen, der fremveksten av nye betalingsplattformer kan utkonkurrere bedriftens eksisterende kundeflater. Dette krever at banken må endre måter å tilfredsstille kunder på, samt oppdage nye inntjeningsmetoder og forretningsområder. Forskning viser at samskaping kan føre til økt kundelojalitet, der sistnevnte har blitt utpekt som et viktig satsningsområde for bankene. Dette har lagt grunnlaget for oppgavens fokus, der bankens situasjon og samskapingsteorien sammenkobles.

I studien er det tatt utgangspunkt i seks kvalitative dybdeintervjuer av ansatte i SpareBank 1 Banksamarbeidet. De innhentede dataene er analysert opp mot modellen for samskapende innovasjon, utviklet av Ind, Fuller og Trevail. Modellen redegjør for hvordan en optimal samskapingsprosess fungerer fordelt utover fire faser. De ulike fasene er; utforskning, idéskaping, utvikling og utvelgelse. Basert på dette har det blitt utviklet en egendefinert modell slik det har blitt tolket at SpareBank 1 benytter seg av samskaping. Denne har til hensikt å vise forskjeller og likheter med den opprinnelige modellen for samskapende innovasjon.

Oppgaven konkluderer med at samskaping benyttes i liten grad, sammenlignet med teorien. Dette skyldes blant annet maktstrukturer, en tidvis innadvendt bedriftskultur, ikke full utnyttelse av tilgjengelig teknologi og favorisering av andre metodikker. Samtidig vises det til elementer i bedriftens innovasjonsprosess som samsvarer med samskapingsprinsippene. Funnene i oppgaven vil derfor være interessante til videre forskning, da det er indikasjoner på at banken vil benytte seg mer av samskaping i fremtiden.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	5
1.1 Motivasjon	5
1.2 Avgrensning av problemstilling.....	6
1.3 Formålet med oppgaven.....	6
1.4 Bedriftspresentasjon – SpareBank 1	6
2.0 Litteraturgjennomgang	7
2.1 Introduksjon til samskaping – Et tilbakeblikk	7
2.2 Samskaping	9
2.3 Samskaping som prosess	10
2.3.1 Utforskning	11
2.3.2 Idéskaping	12
2.3.3 Utvikling og utvelgelse	12
2.4 Kjernefaktorer	14
2.5 Ulike former for samskaping	15
2.5.1 Online vs. offline	16
2.5.2 Kundeledet eller bedriftsledet samskaping.....	17
2.6 Effekter av samskaping.....	19
2.6.1 Effekter for bedriften	19
2.6.2 Effekter for kunden.....	20
3.0 Metode.....	21
3.1 Bakgrunn for valg av metode.....	21
3.2 Forskningsdesign	22
3.3 Datainnsamling	23
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	24
3.3.2 Rekruttering	25
3.4 Generalisering	26
3.5 Reliabilitet og validitet.....	27
3.6 Etikk.....	28
3.7 Gjennomføring og bearbeiding av data	29
4.0 Analyse og drøfting	30
4.1 Informantenes oppfatning av samskaping	31
4.2 Utforskning	32
4.3 Idéskaping.....	37
4.4 Utvikling og utvelgelse	43
5.0 Oppgavens resultater	44
5.1 Konklusjon.....	45
5.2 Kritikk til oppgaven	48
5.3 Forslag til videre forskning.....	49
6.0 Litteraturliste	50
Vedlegg 1: Intervjuguide	
Vedlegg 2: Transkribert intervju	
Vedlegg 3: Kodetabell	

1.0 Innledning

Dette kapittelet vil innledningsvis ta for seg motivasjonen for oppgaven, deretter avgrensning av problemstillingen, formålet med studien, og avslutningsvis en presentasjon av SpareBank 1.

1.1 Motivasjon

Etter to og et halvt år på Høyskolen Kristiania med studier innenfor innovasjon og forretningsutvikling, har både den faglige kompetansen og interessen for disse temaene økt. I en verden i stadig endring, er finanssektoren en av bransjene som er sterkest berørt av digitaliseringen (SpareBank1). Banknæringen står overfor store utfordringer, særlig i fremveksten av nye digitale betalingsformer. Dette vil føre til store forandringer i finansnæringen og kan endre konkurransesituasjonen vesentlig (Peter, 2016). Allerede i 2018 åpnes markedet for nye disruptive aktører, som Facebook og Google, som kan gå inn i markedet og ta opp kampen mot de etablerte bankene. Dette krever at bankene må endre strukturer og forretningsmodeller for å overleve, og de blir nødt til å tenke nytt for å opprettholde markedsandeler.

Høsten 2016 ble vi i faget *”Sosiale merkevarer og åpen innovasjon”*, introdusert for temaet samskaping. Begrepet beskriver hvordan interaksjonen mellom bedrift og kunde er verdifull for vekst og innovasjon. I en forskning av Auh m.fl (2007, 272) kommer det frem at kundelojalitet og holdningsbasert lojalitet blir styrket gjennom samskaping mellom organisasjon og kunde. I forbindelse med bankenes konkurranseutfordringer har kundelojalitet blitt et viktig satsningsområde. Med et ønske om å belyse nærmere temaet samskaping, samt fascinasjon for konkurransesituasjonen til bankene, ønsket vi å knytte disse to temaene opp mot hverandre. Dette for å utforske hvordan begrepet samskaping kan ”redde” bankene fra å miste markedsandeler til nye disruptive aktører.

1.2 Avgrensning av problemstilling

Under temaet “*Samskapning i Sparebank 1*” har vi kommet frem til følgende problemstilling som er grunnlaget for forskningen i oppgaven:

Hvordan benytter SpareBank 1 seg av samskapning i utviklingen av nye tjenester?

Denne problemstillingen skal besvares ved hjelp av resultatene fra vår kvalitative undersøkelse, supplert med relevant teori, innen temaene samskapning og innovasjon.

1.3 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å få en dypere forståelse av hvordan samskapning fungerer i en moderne norsk virksomhet. Banksektoren står ovenfor store utfordringer, og det vil som følge av dette være interessant å undersøke om teorien bak konseptet kan ha verdi for SpareBank 1. Det er derfor ønskelig å se nærmere på bankens syn og oppfattelse av begrepet. Videre har oppgaven som formål å beskrive forskjellige måter å jobbe med samskapning på, samt se muligheter for hvordan SpareBank 1 kan anvende konseptet for å forsterke sin posisjon.

1.4 Bedriftspresentasjon – SpareBank 1

SpareBank 1 er en allianse bestående av 15 selvstendige banker som samarbeider for å hjelpe kunden med hverdagsøkonomien. Alliansen er i dag Norges nest største finansgruppering og har røtter som strekker 200 år tilbake i tid. Banksamarbeidet har et stort fokus på lokalmiljøer og har verdiene nær og dyktig. I tillegg til at alliansen består av 15 selvstendige banker, som alle bruker fellesnavnet SpareBank 1, er selskapet organisert gjennom felleseide Sparebank 1 Gruppen AS, og Sparebank 1 Banksamarbeidet DA, med tilhørende datterselskaper. SpareBank 1-alliansen ble først etablert i 1996, og består i dag 7500 ansatte over hele Norge (SpareBank 1). I undersøkelsen vår har vi benyttet informanter fra SpareBank 1 Banksamarbeidet som holder til i Hammersborggata 2 i Oslo. Jobben til banksamarbeidet er å forvalte selskapets ressurser og å tilrettelegge for en felles arena for bankene. Istedenfor at hver enkelt bank skal innovere egne tjenester og løsningsforslag, jobber banksamarbeidet for å bli en løsnings- og produktleverandør for alle bankene, slik at de leverer det de skal ut mot kunden. Det foregår også mye innovasjon innad i hver av de 15 bankene, men de store endringene styres fra kontorene i Oslo.

2.0 Litteraturgjennomgang

I denne delen av oppgaven vil det belyses grunnleggende elementer vedrørende samskapning. Innledningsvis redegjøres det tradisjonelle forholdet mellom organisasjon og kunde, samt betydningen og utviklingen av dette samspillet som kilde til innovasjon. Deretter avklares begrepet samskaping i lys av ulike definisjoner angitt av nøkkelpersoner på området. Videre presenteres Ind, Fuller og Trevails fire-fase modell for samskapende innovasjon. Her forklares samskaping som en stegvis prosess, som senere vil bli anvendt i analysen av studiens data. Relevante kjernefaktorer ved konseptet vil deretter bli presentert for å belyse hva som vektlegges i en samskapingsprosess. Det vil videre bli redegjort for ulike former for fenomenet med fokus på begrepene online og offline, samt kundeledet og bedriftsledet samskaping. Avslutningsvis presenteres ulike effekter samskaping kan medføre, både fra et kunde- og bedriftsperspektiv. Det vil med dette bli forsøkt å skape et helhetlig bilde av samskapingsteorien, da det sammen med metodedelen danner grunnlaget for analyse og drøfting, samt konklusjon.

2.1 Introduksjon til samskaping – Et tilbakeblikk

Innovasjon refererer til en ny idé eller oppfinnelse som må nå et marked med brukere eller kunder. I et komplekst og dynamisk marked som stadig er i endring, har evnen til å være innovativ blitt en avgjørende faktor for suksess. Innovasjon har på bakgrunn av dette blitt ansett som nøkkelen til en bedrifts konkurransedyktighet og bærekraftig vekst (Regjeringen).

I forbindelse med kreativitet og innovasjon er det ofte to myter som oppstår. Den ene er at store og radikale innovasjoner oppstår i aha-øyeblikk. Og den andre er at kreativitet kun er forbeholdt kreative mennesker, og at det som regel er en ensom aktivitet. Om man derimot går i dybden oppdages det fort at det ofte er gjennom langvarige samarbeid mellom mennesker at innovasjoner utfolder seg. Innovasjon oppfattes nå i større grad som en sosial aktivitet. Ifølge Steven Johnson (sitert i Ind, Fuller og Trevail 2012, 25) er en idé et nettverk som blir skapt i samarbeid med andre, samt gjennom koblinger til andre ideer. I tillegg til dette har gjentatte forskningsprosjekter siden 1970-tallet vist at vellykkede innovasjoner oppstår i tråd

med en rekke variabler, deriblant involvering av kunder i ulike deler av innovasjonsprosessen (Ind, Fuller og Trevail 2012, 24).

Om vi ser noen tiår tilbake i tid, var samspillet mellom kunder og organisasjoner ofte begrenset (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Innovasjon foregikk i all hovedsak som en intern prosess uten kontakt med kundene. Bedrifter holdt seg til en strukturert innovasjonsprosess som bygget på prinsippet om at verdi skaptes best internt i organisasjonen. Og ideutviklingsprosesser foregikk som regel i små team bestående av ansatte i øverste del av organisasjonen (Ind, Fuller og Trevail 2012, 26).

Hva gjelder involvering av kunder skjedde dette som regel i siste fase av prosessen, en fase hvor bedriften allerede hadde et ferdigutviklet produkt. Typiske tiltak fra bedriften for å tilegne seg økt forståelse for kundenes preferanser og synspunkter var i all hovedsak gjennom markedsundersøkelser. Tradisjonelt sett har det altså vært en enveiskommunikasjon fra organisasjon til kunde, og bedrifter har basert sine innovasjoner på markedsundersøkelser og abstrakte kundeforståelser (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012; Ind, Fuller og Trevail 2012, 26).

Fra midten av 1980-tallet begynte selskapene å henvende seg mer mot enkeltkunder gjennom telefonhjelp og veiledning, og man så tendenser til en endring av det tradisjonelle organisasjon-kunde forholdet. Kommunikasjonen ble mer toveisbasert og bedriftene fikk en bedre kontakt med den enkelte kunde. Ideutviklingsprosessene fortsatte for øvrig å foregå internt, men en bedre kundeforståelse, supplert med markedsundersøkelsene, ga bedriftene et bedre grunnlag for å drive med innovasjon enn tidligere (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012).

Fra 90-tallet og utover ble forholdet mellom organisasjonene og kundene mer relasjonsbasert i tillegg til at en toveiskommunikasjon ble mer fremtredende (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Det kom eksempler på at enkelte pionérer begynte å inkludere kundene sine i utviklingen av nye produkter (Ramaswamy og Gouillart 2010, 102). Fremveksten av internettet på slutten av 90-tallet muliggjorde dette i større grad, og organisasjonene henvendte seg oftere til kundene for å hente innspill og ideer til potensielle innovasjoner (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Dette førte til at kundene fikk delta i

innovasjonsprosessen, da blant annet gjennom testing og evaluering av prototyper. På samme måte bidro denne dialogen til at den enkelte kunde fikk produkter og tjenester tilpasset sine individuelle preferanser og behov (Prahalad og Ramaswamy 2004a).

Det endrede forholdet mellom bedrift og kunde, fra transaksjonsbasert til mer relasjonsbasert, er et av hovedtrekkene i denne utviklingen. Kundene har gått fra en mer eller mindre passiv rolle, til å bli en mer aktiv deltaker og ressurs i innovasjonsarbeidet. I tillegg har et relasjonelt forhold mellom bedrift og kunde blitt viktigere for å skape verdi (Prahalad og Ramaswamy 2004a). For å beskrive det fremtredende forholdet mellom kundene og organisasjonene innførte markedsføringsprofessorene, C.K Prahalad og Venkat Ramaswamy, begrepet samskapning (Ramaswamy og Gouillart 2010, 102). Samskapning har i de senere årene blitt utpekt som et viktig element for organisasjoners suksess, og flere og flere bedrifter har det siste tiåret begynt å se verdien av dette (Prahalad og Ramaswamy 2004a og b).

2.2 Samskapning

Samskaping har de senere årene blitt utbredt innenfor ulike fagområder, og omtales som en av de mest lovende kildene til innovasjon og branding (Ind, Iglesias og Schultz 2013, 5). Begrepet samskaping, co-creation på engelsk, refererer i all hovedsak til hvordan samspillet mellom kunde og organisasjon kan resultere i verdiskapning for de involverte partene. Konseptet baserer seg på prinsippet om at bedriftene produserer sammen med kundene kontra for dem (Pétavy m.fl. 2012, 4). For øvrig finnes det ulike synspunkter og definisjoner av begrepet, og det er derfor vanskelig å legge frem én presis definisjon.

Ind, Fuller og Trevail (2012, 22) refererer til samskaping som ideen om at kreativitet utvikler seg gjennom samhandling med andre, og bygger på prinsippet om interaksjonen mellom mennesker som utviklere og skapere av noe nytt. Prahalad og Ramaswamy (2004b) definerer samskaping som en prosess der bedriften og kunden skaper verdi sammen. Verdiskapningen skjer gjennom interaksjonen mellom de nevnte partene, hvor gode relasjoner, i tillegg til sterke, positive og individuelle opplevelser setter grunnlaget for genereringen av potensielle konkurransefortrinn. På samme måte beskriver Coates og hans kolleger (2009, 9) samskaping som en aktiv,

kreativ og sosial prosess, igangsatt av bedriften. Videre understrekes viktigheten av samarbeidet mellom produsentene og brukerne for å skape verdi for de involverte.

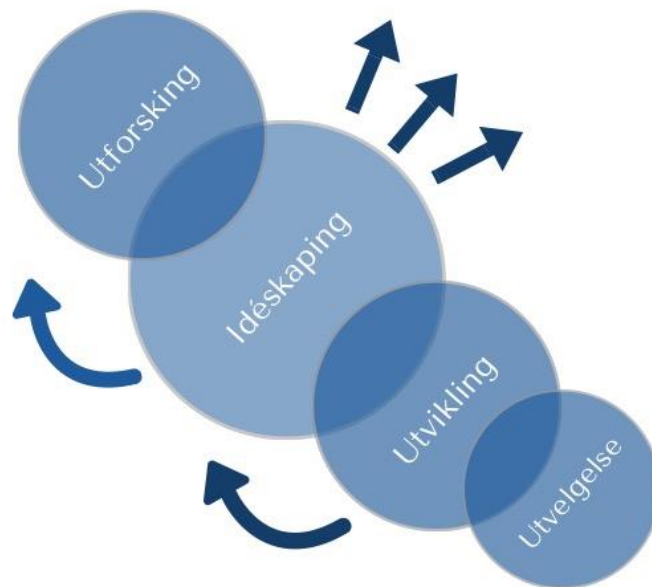
2.3 Samskaping som prosess

Ind, Fuller og Trevail (2012, 136) presenterer et alternativt syn på en innovasjonsprosess, her omtalt som firefase-modellen for samskapende innovasjon. Modellen har til hensikt å beskrive hvordan en optimal samskapingsprosess fungerer. I forstadiet av en slik prosess blir det ansett som hensiktsmessig at bedriftens representanter har en tydelig forståelse av prosessen de skal ta del i, samt formålet med den. Videre anses det som viktig for prosessen som helhet at organisasjonens representanter fremstår som åpne og mottakelig overfor de involverte kundene. Det er ønskelig at disse blir betraktet som partnere fremfor kunder da de sammen vil utgjøre samskapingsteamet. Avslutningsvis er det fordelaktig at alle parter er velinformerte om prosessens struktur og oppsett, og at de har blitt gjort oppmerksomme på hva som forventes av hver enkelt.

En typisk samskapingsprosess styres av en utvalgt moderator, der vedkommendes oppgaver innebærer å gjennomføre prosjektet innenfor gitte rammer og opprettholde en positiv innstilling i gruppen. Moderatoren iverksetter ulike prosesser som har til hensikt å få frem deltakernes kreativitet og engasjement, og samtidig innhente innsikt og skape involvering. Hvilke typer interaksjonsformer moderatoren anvender i denne sammenhengen styres i stor grad av om den er effektiv, og om den er egnet for oppgaven som skal utføres (Ind, Fuller og Trevail 2012, 135). Her trekkes online og offline samskaping frem som de mest vanlige, hvilket utdypes videre i avsnitt 2.5.1. Hvorvidt bedriften bestemmer seg for å inkorporere samskaping og fire-fase modellen som en del av bedriftens innovasjonsprosess fremfor kun et engangstilfelle, avhenger i stor grad av organisasjonens grunnleggende filosofi (Ind, Fuller og Trevail 2012, 136).

Den tradisjonelle modellen for innovasjonsprosesser blir ofte illustrert som en trakt, med hensikt å fremstille hvordan det kun er et lite antall ideer som går hele veien gjennom til testing og implementering. Modellen indikerer at flyten går i én retning, hvor det ofte er vanlig at prosessen foregår internt uten nevneverdig involvering av kundene. Til sammenligning har fire-fase modellen for samskapende innovasjon til

intensjon å være mer kundeinvolverende. I tillegg viser tilbakemeldingssløfene at det er mulig å gå tilbake å repetere fasene i en mer iterativ prosess (Ind, Fuller og Trevail 2012, 136).



Figur 1. Firefase-modell for samskapende innovasjon. Kilde: (Ind, Fuller og Trevail 2012, 137)

De ulike fasene er:

2.3.1 Utforsking

I den første fasen utforskes mulighetene for forbedring og samskaping, og hvilke forutsetninger bedriften har for å løse spesifikke utfordringer. Ofte er bedriften klar over hva de vet mye om, og hva som trengs å se mer på, men det store spørsmålet er ofte hvordan problemet kan løses. Det er derfor viktig at bedriften i denne fasen klarer å identifisere forskjellige problemområder og innovasjonsbehov. I fire-fase modellen ser man til både eksterne og interne faktorer for problemløsning. Eksternt prøver man å se utfordringer og forutse endring, og internt ser man på motivasjonen og holdningene til de som skal gjennomføre samskapingsprosessen. For å klare å utforske det valgte problemområde benyttes det ofte forskjellige teknikker for innhenting av innsikt, og for å få frem så mye forståelse av situasjonen som mulig

(Ind, Fuller, Trevail 2012, 138). Ind og hans kollegaer viser til intervju og diskusjon som anbefalte teknikker for å innhente innsikt. Samtidig blir viktigheten av å unngå rasjonelle oppfatninger vektlagt, da man ofte ubevisst gir etter for presset til å normalisere og kategorisere (Ind, Fuller og Trevail 2012, 140). Det er derfor ønskelig at man i denne fasen er kreativ sammen med kunden, og det blir oppfordret til visualisering og tegning som metoder for utforskning og problemløsning.

2.3.2 Idéskapning

I idéskapingsfasen ønsker man å være fremtidsrettet og bruke funnene fra utforskningsfasen til å komme opp med ideer og prototyper. I denne fasen skal man unngå å umuliggjøre ideer og prøve å se bort i fra ressurstilgang, kompetansebehov og markedsaksept da dette kan være ødeleggende for idéskapingen (Ind, Fuller og Trevail 2012, 141). Google er et eksempel på en bedrift som gjennomfører dette grunnleggende. Spørsmål som “er det økonomisk lønnsomt?” eller “er det teknologisk mulig?” er ikke ønskelig av selskapet. Dette fordi mye av det som har vært Googles største suksess ikke har vært teknologisk mulig eller økonomisk lønnsomt da de ble foreslått (Ind, Fuller og Trevail 2012, 121).

For å få til en samskapende idéskapingsprosess kan man enten gjøre dette over nett eller ansikt til ansikt gjennom samlinger og workshops. Uansett plattform er det ønskelig at man får til en god aktivitet og fri flyt av ideer og kreative bidrag. Målet med denne fasen er at hvert enkelt bidrag skal ende opp med å være et kollektivt sluttprodukt (Ind, Fuller og Trevail 2012, 142).

2.3.3 Utvikling og utvelgelse

Ind og hans kolleger (2012, 149) har i denne sammenhengen valgt å kombinere fase tre og fire, dette fordi de til dels overlapper hverandre og ofte foregår samtidig. I korte trekk omhandler utviklingsfasen at de foretrukne ideene fra idéskapingen analyseres for å avdekke potensielle fordeler og begrensninger. Det er verdt å nevne at det underveis i denne fasen ofte oppdages at enkelte ideer ikke kan realiseres, eller at de er lite egnet for merket. Videre omtales utvelgelsesfasen som siste stadiet før implementering av de aktuelle ideene, hvor disse valideres gjennom markedstesting og kvantitative undersøkelser (Ind, Fuller og Trevail 2012, 137). I lys av dette ansees det derfor som hensiktsmessig å involvere bedriftens interessenter, enten det gjelder

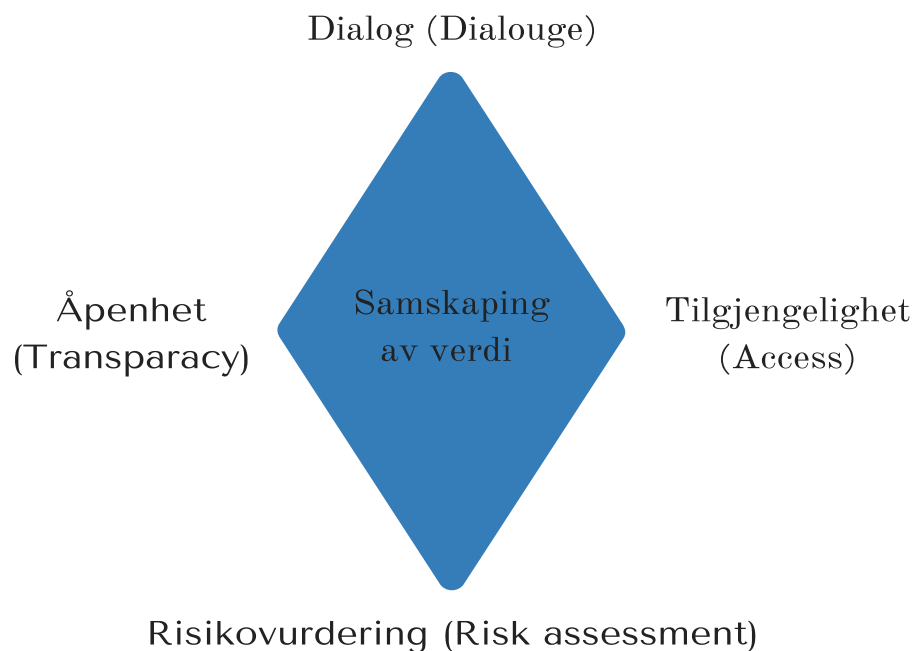
ansatte, forbrukere eller samarbeidspartnere. Dette gjelder i alle stadier av prosessen, da det er viktig at deres behov i stor grad blir tatt hensyn til (Ind, Fuller og Trevail 2012, 149). Teorien forklarer videre at de som er med på samskapingen må ha mulighet til å være med på å forme det reelle sluttproduktet med egne kreative ideer. Hvis kunden kun fungerer som en testbruker, eller kun får muligheten til å påvirke gjennom allerede definerte alternativer, vil verdien av samskaping svekkes (Ind, Fuller, Trevail 2012, 35).

For øvrig står slike prosesser overfor faren for et voksende byråkrati. Konsekvenser av dette er en tregere prosess som underveis vil støte på flere kompromisser desto mer byråkratisk prosessen blir. Da det sjeldent hender at en idé går hele løpet uten små justeringer på veien, bør bedriftene være oppmerksomme på potensielle utfall som følge av for mange begrensninger underveis. Dette fordi det er påvist at jo flere hindre en idé står overfor, desto mer vil sannsynligheten øke for eventuelle avsporinger, eller at den opprinnelige ideen ikke realiseres. På bakgrunn av dette velger mange å minske byråkratiet ved å fokusere mindre på langvarige prosesser, og heller jobber raskt for å komme først ut i markedet. Motivasjonen bak dette er frykten for å la muligheten gå tapt, som følge av langvarige prosesser med diskusjoner og analyser med det mål å nå en felles konsensus (Ind, Fuller og Trevail 2012, 149-150).

Gitt det faktum at innovasjoner ikke er noe som i utgangspunktet begynner som et mesterverk, men heller noe som vokser frem etter hvert, er det viktig å anerkjenne alle små innspill underveis da disse kan bidra til å realisere ideen (Ind, Fuller og Trevail 2012, 150). På bakgrunn av dette mener Ed Catmull (2008, 65) at det ofte er et for stort fokus på det første idéforslaget i utviklingen av nye produkter eller tjenester. Dette skyldes et noe misforstått syn på kreativitet, der vedkommende mener at innovasjon utvikles best gjennom kontinuerlig samarbeid.

2.4 Kjernefaktorer

Prahalad og Ramaswamy (2004b) viser til fire kjernefaktorer som er viktige for å oppnå en vellykket samskapningsprosess. På engelsk blir disse faktorene omtalt som *DART* – *Dialouge, Access, Risk-assessment og Transparency*, og er byggeklossene for hvordan en god interaksjon mellom organisasjon og kunde skal foregå.



Figur 2. Fire kjernefaktorer for vellykket samskaping. Kilde: (Prahalad og Ramaswamy 2004b).

Dialog (Dialouge)

God dialog mellom organisasjon og kunde er vesentlig i en samskapningsprosess, og er med på å skape troverdighet og tillit. Dialog fører ikke bare til økt kunnskapsdeling mellom to parter, men bidrar også til en dypere forståelse av kundenes behov. På denne måten kan bedriften finne ut hva kunden definerer som verdi for dem, og tilrettelegge verdiskapingen deretter.

Tilgang (Access)

Tilgang handler om at kunden er nødt til å føle eierskap til noe mer enn kun bedriftens produkt. Prahalad og Ramaswamy (2004b) mener at man fint kan oppleve verdi i en interaksjonsprosess, og ikke kun ved å eie et produkt. Hvis bedriften tilgjengeliggjør deler av selskapet for sine interessenter, vil dette skape en opplevelse av tilhørighet og eierskap, som deretter kan føre til nye og interessante perspektiver.

Risikovurdering (Risk- assessment)

Hvis forbrukeren er en del av verdiskapningen til bedriften, har de også krav på informasjon om potensielle risikoer som kan oppstå. I bedrifter uten samskapning er det selskapet som tar på seg all risiko, men i situasjoner der kunden er med som samskaper, endres dette, og kundene blir med i risikovurderingen.

Åpenhet (Transparency)

Åpen informasjonsdeling er nødvendig for at begge partene i samskapingsprosessen skal føle seg tilfreds. Det er viktig at det ikke oppstår asymmetrisk informasjon da det hemmer verdien til samskapningen. For å få frem det fulle potensialet i samskaping må kunden føle seg som en viktig del av prosessen og være likestilt med bedriften innen flere områder.

Bedrifter som klarer å følge disse byggesteinene vil kunne oppleve at samskapingen gir større verdi, og at bedriften lettere kan tilegne seg gode samarbeidspartnere i form av kundene sine (Prahalad og Ramaswamy 2004b).

2.5 Ulike former for samskaping

Bedrifter kan være involvert i flere former for samskaping, og kan ha forskjellig behov for konseptet innenfor ulike områder. Det vil variere hvor i verdikjeden det vil være naturlig å inkludere eksterne aktører, og en bedrift kan bli oppfattet som samskapende selv om de ikke åpner opp hele verdikjeden (Sivertstøl 2016; Ind, Fuller, Trevail 2012). I dette avsnittet vil det bli redegjort for ulike former for samskaping. Først i henhold til online og offline plattformer, deretter ved en typologi av Sivertstøl (2016), med fokus på kundedet og bedriftsledet samskaping.

2.5.1 Online vs. offline

Når det er snakk om former for samskaping står bedriften ovenfor et valg om prosessen skal foregå gjennom online eller offline plattformer, eller en kombinasjon av begge. Selv om det finnes likheter i de forskjellige prosessene, kan det lønne seg å variere for å løse ulike typer oppgaver. Ifølge Ind, Fuller og Trevail (2012, 106) egner en kombinasjon av begge formene seg når ”en organisasjonen ønsker å samskape en ny innovasjon for så å videreutvikle ideen frem til implementering.”.

Slik teorien belyser egner online samskaping seg best for gradvis innovasjon og utvikling. Det blir benyttet plattformer som legger til rette for opprettelsen av et nettsamfunn. Samfunnet blir i de fleste sammenhenger styrt av en moderator som jobber i bedriften, og som holder kontroll på hva som blir postet og hvilke diskusjoner som skal bli startet. Det er en åpen dialog, slik at alle ser hverandres svar og kan diskutere med hverandre. Deltakerne har alltid mulighet til å diskutere og kommentere på gamle tråder, hvilket gjør det mulig for flere mennesker å jobbe med ulike faser av innovasjonen samtidig. Dette fører til at online samskaping egner seg for radikal kreativitet, og oppgaver som kan både startes og stoppes innen et bestemt tidsrom (Ind, Fuller og Trevail 2012, 106).

I offline samskaping inviterer man kunder og interessenter til bedriftens lokaler, og bruker dette som en fysisk plattform. Det er ikke uvanlig at hovedprosessen utføres gjennom halvdags arbeidsmøter, gitt at oppgaven er spesifikk og avgrenset. I disse tilfellene består samskapningsteamet vanligvis av ledere i bedriften og et begrenset antall kunder som sammen skal løse en spesifikk utfordring. Skulle oppgaven være mer omfattende, ansees det som hensiktsmessig å samle en større gruppe som jobber sammen over en lengre periode. Samskapningsteamet vil på bakgrunn av dette få tid til å diskutere deltakernes nåværende inntrykk og tidligere erfaringer, samt utvikle prototyper og lage forestillinger om fremtiden. Offline samskaping egner seg for prosjekter som tar for seg utvikling av produkter og tjenester som omhandler virkelige omgivelser. For eksempel samskaping av restaurantopplevelser eller andre opplevelsesbaserte hendelser.

Tabellen nedenfor viser noen av forskjellene ved online og offline samskaping.

Online samskaping	Offline samskaping
Asynkront	Samtidig
Kontinuerlig	Tidsbegrenset
Mange dialoger samtidig	Én samtale av gangen
Viss grad av anonymitet	Fysisk tilstedeværelse
Individuelt eller kollektivt	Teambasert
Passer for evolusjonær utvikling	Passer bedre for radikal utvikling
Gradvis utvikling	Intenst

Figur 3. Fordelene ved online og offline samskaping. Kilde: (Ind, Fuller og Trevail 2012, 105)

2.5.2 Kundeledet eller bedriftsledet samskaping

Njål Sivertstøl er en forsker ved Telenor Research, med doktorgrad fra NHH. Han har utviklet en typologi som viser til fire former for samskaping. Denne typologien viser et mer nyansert bilde av samskaping, enn hva teorien til Ind, Fuller og Trevail (2012) og Prahalad og Ramaswamy (2004) gjør. Da de sistnevnte teoriene har strengere rammer for hva som inngår i konseptet, viser modellen til Sivertstøl (2016) at en bedrift kan være samskapende på mange forskjellige nivåer. Typologien blir delt inn i to hoveddeler, kundeledet eller bedriftsledet samskaping, og viser til hvem som er initiativtaker for prosessen. Innenfor hver av kategoriene finnes det enda to former: Bruksverdi- eller bytteverdifokusert samskaping. Der bruksverdi fokuserer på verdi for den enkelte, fokuserer bytteverdi på verdiskaping for flere (Sivertstøl 2016).

Kundeledet samskaping betyr at kundene tar initiativ på bakgrunn av egen interesse og vilje. Denne formen krever et stort engasjement og interesse fra kundene.

Sivertstøl (2016) tar frem *IKEA Hackers* som et eksempel på kundeledet samskaping. Her har kunder av IKEA startet et eget nettsamfunn hvor de deler tips og triks om hvordan man kan bruke møblene på nye og kreative måter. IKEA har etterhvert plukket opp ideer fra dette nettsamfunnet, og blir nå brukt av både bedriften og kundene som en plattform for innspill og inspirasjon. Det er verdt å nevne at denne formen for samskaping kan være vanskelig for bedriften å styre, men som kan føre til stor verdi hvis det gjøres riktig (Sivertstøl 2016).

Bedriftsledet samskaping betyr at det er bedriften selv som tar initiativ og inviterer kunder eller eksterne aktører til å samarbeide om å utvikle produkter og tjenester. Denne samskappingsformen foregår ofte enten på nett eller gjennom workshops og samlinger i bedriftens lokaler. Ramaswamy og Gouillart (2010, 102) viser til Lego som eksempel på en bedrift som har invitert kundene sine til samskaping. Her fikk kundene lov til å være med på hele prosessen og utvikle egne lekeroboter sammen med Lego. Lekerobotene har blitt tilgjengeliggjort for alle på Legos nettside, noe som samsvarer med det Sivertstøl (2016) omtaler som bytteverdifokusert samskaping. Samtidig viser Ind, Fuller og Trevail (2012, 25) til Starbucks som eksempel på en bedrift som har et nettsamfunn som er organisert av bedriften. Dette samfunnet er kalt mystarbucks.com, med den hensikt å utvikle ideer gjennom interaksjonen med sine kunder. Forumet legger til rette for å styrke kundenes opplevelse av merkevaren ved å oppmuntre til idemyldring. Dette tiltaket har vist seg å være en suksess, og bedriften har med tiden blitt omtalt som et symbol på prinsippet om deltakende samarbeid.

I figuren nedenfor blir de fire formene presentert med relevante begreper og eksempler beskrevet av Sivertstøl (2016).



Figur 4. Fire former for samskaping. Kilde: (Sivertstøl 2016)

2.6 Effekter av samskaping

Basert på eksempler som Lego og Starbucks, er det liten tvil om at samskaping kan være verdiskapende for både bedrift og kunde. Men hva er egentlig effektene av å implementere samskaping som en verdiskapingsprosess? Nedenfor utdypes de ulike effektene en samskapingsprosess kan medføre.

2.6.1 Effekter for bedriften

Forskning viser at høy grad av kundeinvolvering kan fremkalle en rekke positive effekter for en bedrift. Dette kan blant annet være risikoreduksjon, høyere lønnsomhet, bedre produktkvalitet, kortere utviklingstid og en raskere innovasjonsprosess (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Ind, Fuller og Trevail (2012, 187) påviser for øvrig til ytterlige effekter i tillegg til de overnevnte, deriblant et økt kundeengasjement, positiv vareprat og ikke minst en sterkere lojalitet knyttet til bedriften man samskaper med. Dette underbygges gjennom en studie utført av Cheung og To (2011, 273), som viser til en positiv samvariasjon mellom kundenes opplevelse av den samskapte tjenestens ytelse, og deltakelse i samskapningsprosessen. På samme måte viser forskning at kundenes holdningsbaserte lojalitet til en organisasjon styrkes gjennom samskaping (Auh m.fl. 2007, 272).

Med dette tatt i betraktning er det også oppdaget at samskaping kan pålegge bedriften effekter med negativt fortegn. Kundeinvolvering kan i et lengre perspektiv føre til at bedriften mister noe av kontrollen med merkevaren, samt resultere i at den blir mer utydelig. Dette forklares gjennom kunders evne til å bruke merkevaren på uforutsette måter. Kundene kan dra merket i uønskede retninger, som igjen kan føre til uheldige assosiasjoner knyttet til merkevaren (Ind, Fuller og Trevail 2012, 34). Videre er det gjort interessante funn gjennom en omfattende studie av Bendapudi og Leone (2003, 18). Deres empiri baserer seg på tidligere funn, som indikerer at kunder tenderer å tilskrive positive effekter til egen innsats, og at det motsatte ofte krediteres eksterne forhold. Som følge av dette avslører studiet en foreliggende, mulig risiko, for at kunder som oppnår gode opplevelser gjennom samskaping velger å tilskrive mye av årsaken til egen innsats, og ikke til bedriften. Utfallet av dette blir da at kundene relativt sett får en lavere tilfredshet med bedriften, kontra om de skulle opplevd de samme virkningene uten å være deltakere i samskapingsprosessen. I dette tilfellet ville de positive effektene utelukkende blitt kreditert bedriftens dyktighet.

2.6.2 Effekter for kunden

Ifølge Nysveen og hans kollegaer (2012) er betydningen av kunden som organisasjonens samskaper hovedfokuset i samskapningslitteraturen. Uten interessenter, i dette tilfellet kundene, kan ikke samskapningen ta plass, da definert verdi er et resultat av denne interaksjonen. Videre understreker Henry Chesbrough (sitert i Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012) viktigheten av alle organisasjonens interessenter som en ressurs i innovasjonsarbeidet.

Som kunde kan det være verdifullt å delta aktivt i samskapingsprosesser. Fuller (2010, 101) påpeker at forbrukeren har ulike motiver for å delta i samskaping, hvor han trekker frem generell nysgjerrighet, indre motivasjon, misnøye med eksisterende markedstilbud og ytre motiver som status og lønn som de mest vanlige. Videre er det oppdaget at ledelsen i en rekke bedrifter tenderer å anta at folk primært drives av ytre motivasjon, nærmere bestemt lønn. På den andre siden er det en mengde forskning som tilsier at pengeintensiver ofte har liten innflytelse på kunders deltakelse, og at det er den indre motivasjonen som er den viktigste faktoren. Dette fordi det i større grad skaper økt engasjement og gir kundene mening (Ind, Fuller og Trevail 2012, 33).

Videre er det oppdaget at deltakelse i samskaping kan dekke folks fundamentale behov i form av mening og sosial tilhørighet. Ifølge Lars Svendsen (sitert i Ind, Fuller og Trevail 2012, 33) kan ikke mennesker *”utstå tanken på å leve våre liv uten noe som på en eller annen måte gir det mening”*. Skal vi tro Ind, Fuller og Trevail (2012, 33) opplever ansatte daglig at jobben gir lite mening, og dette som følge av en fraværende mulighet til å bidra kreativt. Når det er sagt, kan en form for mening oppnås gjennom samskaping der folk tar glede i å løse andres problemer, samt føle at de opptrer som sterke bidragsyttere. Videre er det i en samskapingsprosess for øvrig lagt opp til at kundene og andre interessenter i over et lengre tidsrom kan bidra med sin kreativitet, og sine ideer da dette er fordelaktig for organisasjonen. Slike prosesser åpner opp for diskusjoner og idemyldring med likesinnede, samt anledning til å knytte nye bekjenskaper hvilket dekker behovet for sosial tilhørighet. Samtidig kan diskusjonene oppleves som stimulerende og lærerike, i tillegg til at det skaper et økt engasjement (Ind, Fuller og Trevail 2012, 33).

3.0 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for den metodiske tilnærmingen anvendt i oppgaven. Begrepet metode er synonym for fremgangsmåte, og refererer til tilnærmingsmåten i forsøket på å finne et svar på problemstillingen (Pettersen 2011, 58). For øvrig kan metode også omtales som en strategi, med det formål å generere gyldig og pålitelig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 15). I praktisk betydning omhandler samfunnsvitenskapelig metode hvordan forskere skal *“gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Med andre ord innebærer dette innhenting, analysering og deretter tolking av data, hvilket er grunnleggende elementer i empirisk forskning. I tillegg understreker Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 25) viktigheten av kjennetegnene systematikk, grundighet og åpenhet, som de mest fundamentale forbundet med metode.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Hva gjelder metode er det i den samfunnsvitenskapelige metodelæren definert et skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I korte trekk er hensikten med kvalitative metoder å kunne si noe om et fenomen som man ønsker å studere, og uttale seg om dets kvalitet eller spesielle særtrekk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27-28). Ifølge Jacobsen (2015, 141) er kvalitative studier tett relatert til intensive undersøkelser, hvilket er undersøkelser som baserer seg på et fåtall enheter med det mål å avdekke ulike opplevelser og fortolkninger. Videre anses det som fordelaktig å anvende en kvalitativ forskningsmetode om man ønsker å studere fenomener man har lite kjennskap til, og som det eksisterer lite forskning på. Det samme gjelder også om man ønsker å forske på fenomener som man har behov for å forstå ytterligere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28).

Med en kvantitativ tilnærming er formålet å telle fenomener fremfor at de undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28). Der kvalitative metoder ofte omtales som intensive, blir kvantitative metoder kalt ekstensive som følge av at de tar for seg et større antall enheter. I tillegg er de relativt lukkede, da forskeren predefinerer informasjonen vedkommende har til hensikt å samle inn. Kvantitative metoder er

særlig hensiktsmessig dersom forskeren ønsker å innhente informasjon som enkelt kan systematiseres, og som deretter kan overføres til datamaskiner for en samlet analyse av mange enheter (Jacobsen 2015, 251).

Utformingen av oppgavens problemstilling, samt dens gjennomførbarhet innenfor gitte tidsrammer, anses å være avgjørende for valg av metode (Pettersen 2011, 58). I forhold til oppgavens problemstilling vurderes det som mest hensiktsmessig å anvende en kvalitativ forskningsmetode. Gjennom kvalitative studier uttrykker den enkelte informanten sine individuelle meninger, og sin forståelse av et bestemt forhold (Jacobsen 2015, 130). Som vi var inne på innledningsvis var noe av bakgrunnen for valg av tema blant annet generell nysgjerrighet og interesse for fenomenet samskaping da det er relativt nytt og vi har lite kjennskap til det. Årsaken til valg av metode ligger derfor i muligheten til å kunne samle inn utfyllende og mer detaljert informasjon som vil berike oppgaven samt avdekker informantenes forståelse av konseptet. Det er ønskelig at den innhentede dataen skal bidra til å belyse fenomenets anvendelse i SpareBank 1, for best mulig å kunne besvare vår problemstilling. Vi ønsker med andre ord å tilegne oss mest mulig kunnskap om fenomenet og dets kontekst fremfor å foreta statistiske generaliseringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 116).

3.2 Forskningsdesign

I arbeidet med problemstilling og oppgavens utforming blir det tatt stilling til hvilket undersøkelsesopplegg som skal brukes. Undersøkelsesopplegg, også kalt forskningsdesign, blir sett på som undersøkelsens andre fase, og brukt som en ramme for hvordan man kan innhente data som er i tråd med problemstillingen. Jacobsen (2015, 89) oppfordrer forskeren til å alltid stille spørsmålet: *”Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?”*. Det er derfor viktig at forskeren tenker nøye gjennom hvilket design som er best egnet for å besvare forskningsspørsmålet.

I denne oppgaven blir det benyttet casedesign som ifølge Jacobsen (2015, 99) omhandler at *”forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom”*. I følge Yin (2014), presentert i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 81), handler casedesign om at analysen og tolkningen

av studiet skal gi en dyptgående forståelse av tematikken som er utforsket. Forskningsdesignet egner seg for datainnsamlingsmetoder som observasjon, intervju, dokumenter eller fotografier. Designet egner seg også for forskningsspørsmål som enten er deskriptive (beskrivende), kausale (forklarende), eller eksplorative (utforskende) (2016, 81).

Bakgrunn for valg av denne tilnærmingen er ønsket om å få en dyptgående forståelse av temaet samskaping i SpareBank 1. Det har derfor blitt benyttet casedesign med dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode som et naturlig valg for å besvare oppgavens problemstilling.

3.3 Datainnsamling

I innhenting av empiriske data er det anvendt dybdeintervjuer av ansatte i SpareBank 1. Bakgrunnen for dette er en beskrivende problemstilling, hvor hensikten er å få mer innsikt i hvordan et fenomen ser ut. Med dybdeintervjuer kan det opparbeides en god interaksjon med informantene, hvilket vil øke sannsynligheten for dype og reflekterte svar. Det er derfor viktig at vi som intervjuere får en god relasjon med informantene, og legger til rette for at vedkommende kan snakke fritt og trygt. Dette fordi kunnskapen som skal fremkomme av denne forskningen er avhengig av nettopp denne relasjonen (Kvale og Brinkmann 2010, 35).

Det vil bli benyttet semi-strukturerte intervjuer, hvilket betyr at en intervjuguide ligger til grunn som utgangspunkt for intervjuene som en tematisk veiledning. Spørsmålene i slike intervjuer er ofte åpne, hvilket skal oppmuntre informantene til å svare utfyllende, komme med egne erfaringer og oppfatninger, samt for å unngå spørsmål som kan besvares med bare ja eller nei (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 145).

Det er verdt å nevne at denne datainnsamlingsprosessen kan oppleves som både tids- og ressurskrevende, noe som kan virke begrensende på utvalgets størrelse. Allikevel blir det anbefalt med et mindre utvalg, da for mange informanter kan føre til at man mister oversikt over datamaterialet (Jacobsen 2015, 146). Størrelsen på utvalget vil også påvirke spørsmålet om generalisering, som ofte er komplisert ved kvalitative studier. Ved intervjuer oppstår det også en risiko for at forskerne ikke klarer å måle hvordan informanter opplever et fenomen, men heller måler ut i fra egen oppfattelse

av intervjuet. Dette blir i metodelitteraturen kalt for undersøkelseeffekt (Jacobsen 2015, 132).

3.3.1 Utvalgsstrategi

I forbindelse med studien er SpareBank 1-alliansen definert som populasjonen, som ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 240) refererer til summen av de totale undersøkelsesenheterne problemstillingen forsker på. Videre skal det på bakgrunn av denne populasjonen trekkes ut et utvalg, her definert som en mindre gruppe av populasjonen, altså en undergruppe (Jacobsen 2015, 87).

Vårt utvalg består av seks ansatte i SpareBank 1, to kvinner og fire menn, hvorav alle har ulike stillinger. For å avdekke mulige felles og ulike erfaringer hos informantene har vi valgt ut en relativt homogen gruppe med et utvalg sentrale kjennetegn (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 118.) Kjennetegnene er basert på at alle har lederstillinger i enten en lokalbank eller banksamarbeidet, og står overfor utfordringer som omhandler endring og innovasjon. Forskjellene er utdanningsbakgrunn, arbeidsoppgaver og avdelinger. Hensikten med å velge ut informanter fra forskjellige deler av bedriften, men med sentrale fellestrekk, er å få et så bredt og beskrivende bilde av den faktiske situasjonen som mulig, samt øke validiteten på undersøkelsen.

Hva gjelder utvalgsstrategi har det blitt benyttet det metodelitteraturen kaller en strategisk utvelgelse av informanter, fremfor en tilfeldig utvelgelse. Hensikten bak dette er ønsket om å innhente så mye informasjon som mulig, som følge av en begrensning i tid, ergo et begrenset antall intervjuobjekter. Formålet med dette er altså ikke å få representativitet, men hensiktsmessighet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 117). Innenfor strategisk utvelgelse finnes det flere utvelgelsesstrategier som kan bli benyttet for å komme i kontakt med ønskelige informanter. Da det ble ansett som fordelaktig at informantene har en lang erfaring i bedriften, har en høyere stilling og har stått overfor utfordringer som omhandler endring og innovasjon, har vi valgt en kombinasjon av ulike utvalgsstrategier for å forsikre oss om at vi når den valgte målgruppen. Kombinasjonen består av følgende utvalgsstrategier:

Kriteriebasert utvelgelse: I denne strategien velges informantene ut i fra om de oppfyller spesielle kriterier (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 120).

Kriteriene for denne undersøkelsen har vært: 1) Informantene må inneha en ledende stilling. 2) De må ha vært ansatt i banken i mer enn 6 måneder. 3) Informantene må stå overfor problemstillinger som omhandler endring og innovasjon. 4) De må helst ha god kunnskap om bankens drift og kundeorientering.

Snøballmetoden: Informantene rekrutteres ved at forskeren forhører seg med personer som vet mye om temaet man skal undersøke, som igjen viser til relevante personer forskeren bør komme i kontakt med (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 119). Denne metoden har også blitt benyttet i rekrutteringen av informanter og utdypes ytterligere i avsnitt 3.3.2, da dette både har blitt brukt som en strategi og en taktikk.

Kvaliteten på de gjennomførte intervjuene er avgjørende for størrelsen på utvalget samt datainnsamlingen, hvilket er bakgrunnen for vår utvalgsstrategi. Utvalgets størrelse er vanskelig å bestemme på forhånd, men en begrensning i tid og tilgjengelighet gjorde at vi satte oss et mål på minst seks informanter. Det kan for øvrig nevnes at andre forskere mener det bør gjennomføres intervjuer frem til forskeren når metningspunktet, et punkt der videre datainnsamling er hensiktsløst da det ikke lenger tilfører noen ny informasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 114).

3.3.2 Rekruttering

Rekrutteringsprosessen begynte gjennom personlig rekruttering av administrerende direktør ved SpareBank 1 Telemark. Planen var i utgangspunktet å innhente data fra ansatte i den nevnte lokalbanken, da vi har kjennskap til denne banken fra før. Men etter intervju med vedkommende ble vi gjort oppmerksomme på at det ville vært mer givende om vi kom i kontakt med Oslo-avdelingen, da arbeid i forbindelse med innovasjon hovedsakelig utføres der. I lys av dette ble vi henvist videre til en relevant kontaktperson hvor vi utvekslet informasjon vedrørende oppgaven og intervjuprosessen, samt utvalgskriterier over mail. Vedkommende var selv interessert i å stille til intervju, og sa seg villig til å rekruttere fire andre intervjuobjekter som tilfredsstilte våre kriterier. På samme måte som vår kontaktperson, fikk de resterende

informantene tilsendt lik informasjon om tematikken rundt oppgaven og om intervjuprosessen på mail.

De deltakende intervjuobjektene er presentert kort i tabellen under:

Navn:	Stilling:	Bank:
Helle Aalmen	Systemeier – konsepter og produkter	SpareBank 1 Banksamarbeidet og SpareBank 1 Nord-Norge
Haakon Halvorsen	Leder av designavdelingen	SpareBank 1 Banksamarbeidet
Per Halvorsen	Administrerende direktør	SpareBank 1 Telemark
Anne –Marte Kjersem	Direktør Alliansesamarbeidet	SpareBank 1 Banksamarbeidet
Jostein Emmerhoff	Utviklingsleder	SpareBank 1 Banksamarbeidet
Thomas Allan Nygaard	Systemeier nettbank og mobilbank	SpareBank 1 Banksamarbeidet og SpareBank 1 Sandnes

Informantene er plassert tilfeldig og rekkefølgen har ingen sammenheng i henhold til dataene som presenteres i oppgaven. Dette er en bevisst avgjørelse da vi ønsker at svarene ikke skal kunne lede tilbake til den enkelte informant.

3.4 Generalisering

Som forklart i avsnitt 3.1 blir det ansett som hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode. På bakgrunn av dette blir derfor spørsmålet om generalisering ikke like aktuelt, som det er hvis oppgaven skulle vært kvantitativ. Ifølge Jacobsen (2015, 86) omhandler generalisering ”å påstå at funn basert på studier av noen få, også gjelder for alle”. Kravene til generalisering er et representativt utvalg i forhold til populasjonen. Et representativt utvalg er en gruppe som innehar de samme relevante kjennetegnene som populasjonen, og hvor resultatene og funnene fra utvalget er gjeldene for hele populasjonen (Jacobsen 2015, 87; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 244). Med disse kravene tatt i betraktning, er ikke vårt utvalg representativt da det kun har blitt gjennomført seks dybdeintervjuer av en populasjon

på 15 banker i tillegg til SpareBank 1 Gruppen og tilhørende datterselskaper. Funnene i undersøkelsen kan derfor heller ikke anses som generaliserbare.

3.5 Reliabilitet og validitet

I anvendelsen av en kvalitativ forskningsmetode mener Yin (sitert i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231) at reliabilitet og diverse validitetsformer blir brukt som kriterier for å måle kvaliteten på et undersøkelsesopplegg, dette i likhet med kvantitativ forskning. På den andre siden mener ulike forskere at det bør benyttes forskjellige vurderingskriterier for de to ulike metodene. Disse vurderer kvalitative undersøkelsens kvalitet basert på forskningens *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *overensstemmelse* (2016, 231). For øvrig mener Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 231) at det i sammenheng med kvalitative studier ofte kan være både-og, fremfor enten-eller.

Reliabilitet, eller pålitelighet, er tett forbundet med prosjektets innsamlede data, og omhandler hvilke data som har blitt brukt, hvordan de er samlet inn og hvordan de i ettertid har blitt bearbeidet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Den aktuelle oppgavens pålitelighet styrkes ved at en detaljert og dyptgående beskrivelse av den anvendte fremgangsmåten tilgjengeliggjøres overfor leseren. Vedlagt i oppgaven har vi presentert intervjuguiden (Vedlegg 1) og transkriberingen av ett intervju (Vedlegg 2). Oppgaven inneholder også en oversikt over kode-oppsettet (Vedlegg 3) som har blitt benyttet slik at leseren kan forstå hvordan resultatene har blitt hentet frem. Ved å tilgjengeliggjøre datamaterialet og kodingen styrkes reliabiliteten i oppgaven, og det gjøres mulig for andre å etterprøve studien.

Det eksisterer likevel ulike forhold som kan påvirke studien, og det kan være vanskelig for andre forskere å sjekke om konklusjonene er riktige (Jacobsen 2015, 245). Hvilke tidspunkt intervjuet blir gjennomført, samspillet mellom forsker og undersøkelsesobjekt, og om intervjuet blir holdt i en naturlig eller unaturlig setting har utslag på resultatet (2015, 243-245). Før intervjuene ble holdt, ble det i denne studien gjennomført et pilotintervju, slik at vi kunne teste intervjuguiden og på den måten sjekke spørsmålene som skulle bli stilt. Intervjuene ble også gjennomført i en naturlig setting, og på et gunstig tidspunkt slik at det var mindre sjanse for at svarene vi fikk var påvirket av at informanten var trøtt, forstyrret eller ukomfortabel.

Validitet, eller gyldighet, handler om i hvilken grad studien undersøker det den er ment for å undersøke. Sentralt er betegnelsen *intern validitet*, som handler om hvorvidt det er sammenheng mellom dataene som er samlet inn, og virkeligheten av det fenomenet man ønsker å undersøke (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2016, 232). I kvalitative undersøkelser kan det være vanskelig å måle validiteten på en studie. Man regner derfor ofte validiteten ut ifra hvilken grad studiets funn gjenspeiler formålet med undersøkelsen og reflekterer virkeligheten (2016, 232). For å øke den interne validiteten i kvalitative studier blir det derfor anbefalt å gjennomføre ulike metoder for å innsamle data. Ekstern validitet handler om hvor overførbare resultatene er til andre lignende situasjoner (Jacobsen 2015, 137). Her blir det tatt stilling til om studien kan generaliseres eller ikke. I denne oppgaven er resultatene i liten grad overførbare til andre lignende kontekster.

3.6 Etikk

Etikk handler først og fremst om forholdet mellom mennesker, og hvordan etiske spørsmål reises som følge av de mange måtene vi mennesker kan behandles på og hvordan vi direkte eller indirekte kan påvirke hverandre. På bakgrunn av dette må forskningsvirksomheter i likhet med andre virksomheter i samfunnet ta hensyn til regler og retningslinjer, og bedømmes ut fra etiske standarder. Dette fordi det som forskes på kan få konsekvenser for andre mennesker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83).

I dette prosjektet vil det ikke bli benyttet helseforskning eller innsamling av personopplysninger. Det vil si at vi ikke skal samle inn data som er i strid med verken helseforskningsloven eller personopplysningsloven, og trenger derfor ikke forhåndsgodkjenning eller meldeplikt til personvernombudet.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 89) må man ta stilling til etiske problemstillinger når forskningen berører mennesker i direkte forbindelse med datainnsamlingen. I vår kvalitative datainnsamlingsmetode er vi nødt til å ta hensyn til informantenes personvern samt retten til anonymitet. Vi som forskere vil også måtte ta hensyn til sensitiv informasjon, og behandle denne informasjonen på en skånsom måte. Det vil bli tydeliggjort overfor intervjuobjektene, med spørsmål om skriftlig godkjenning, at undersøkelsen vil bli gjennomført anonymt og at informantene har

rett til å unnlate å svare på spørsmål de ikke ønsker å besvare. Ifølge Jacobsen (2015, 50) kan et lite utvalg by på problemer hva gjelder anonymisering. Det er derfor ekstra viktig å legge frem informasjonen på en måte hvor det ikke er mulig å identifisere den enkelte informants meninger.

Videre vil informantene bli bedt om tillatelse til å ta opp intervjuene på lydbånd da vi ønsker å bruke opptakene til transkribering, for å få intervjuene på papirform for videre analyse. Vi vil også be om samtykke til å bruke de transkriberte intervjuene videre i oppgaven, samt inkludere dette som vedlegg sammen med sluttproduktet.

3.7 Gjennomføring og bearbeiding av data

Intervjuene ble holdt i SpareBank 1s lokaler i Hammersborggata 2 i Oslo. Totalt ble det gjennomført seks intervjuer, fordelt over tre dager. Vi ønsket å utføre intervjuene i informantenes respektive lokaler fremfor et lokale bestemt av oss, da vi anså det som hensiktsmessig å tilpasse oss deres hektiske hverdag. I tillegg ønsket vi holde intervjuene i en setting hvor informantene kunne føle seg komfortable nok til å uttale seg fritt (Jacobsen 2015, 243). Som vi var inne på tidligere ba vi på forhånd om samtykke til å gjøre lydopptak av intervjuene. Videre ble intervjuobjektene informert om deres rettigheter, samt gjort oppmerksomme på at deres meninger ville forbli anonyme. Avslutningsvis ble informantene opplyst om oppgavens tilgjengelighet, både før og etter ferdigstilling.

Etter innsamling av data skulle det på tvers av datamaterialet avdekkes en inndeling som ga mening. For å forenkle kodingen og analysearbeidet ble alle intervjuene transkribert ordrett i den grad det lot seg gjøre. Videre ble det benyttet det Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 165) kaller en kategorisk inndeling. Ifølge Aase og Fossekaret (siteret i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 165) defineres en kategori som *”en beholder som vi kan plassere observasjoner i”*. Kategoriene kan sammenliknes med overskrifter i en bok og har til hensikt å beskrive hva en tekst omhandler. Den innsamlede dataen ble derfor kategorisert i henhold til de tre overordnede temaene intervjuguiden berører; SpareBank 1, kunder og, samskaping og innovasjon

En slik inndeling medbrakte visse ulemper. Ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, 165) tenderer temaene ved en kategoribasert inndeling å bli for brede, hvilket etter hvert viste seg å være gjeldende i vårt tilfelle. Videre opplevde vi også at intervjuobjektene ofte belyste andre temaer utover spørsmålene de ble stilt. På bakgrunn av dette var det derfor ikke tilstrekkelig å kun se hva informanten hadde svart under det aktuelle temaet. Det ble derfor benyttet fargekoding som verktøy, samt utviklet et sett underkategorier med den hensikt å forenkle den kommende datasystematiseringen. Underkategoriene omhandlet blant annet drift, konkurransesituasjon, kundeinnsikt, produkt og tjenesteutvikling og maktstrukturer.

Hva gjelder reduksjon og systematiseringen av data ble de nevnte underkategoriene fra kodingen plassert i forhold til seks nye overordnede kategorier. Tre av de overordnede kategoriene tilhører modellen for samskapende innovasjon (Figur 1) slik presentert i litteraturgjennomgangen, og blir brukt som et rammeverk for analyse og drøfting. Dette for å lettere kunne avdekke felles mønstre, likheter og forskjeller mellom informantenes svar. Videre ble all informasjon utover de overordnede kategoriene forkastet, hvor vi også unnlot å ta digresjoner og andre gjentakelser videre med i betraktningen. For å vurdere kvaliteten på de relevante dataene, samt forsikre at viktig informasjon ikke ble eliminert, ble hverandres tekster kvalitetssikret og diskutert frem til en felles enighet ble nådd.

4.0 Analyse og drøfting

Det vil i denne delen av oppgaven bli presentert funn fra oppgavens kvalitative studie. Innledningsvis belyses bankens syn på samskaping ved å se på de ulike informantenes oppfatning og forståelse av begrepet. Deretter brukes fire-fase modellen (ref. avsnitt 2.3) som en ramme for å presentere de empiriske funnene. Den innhentede dataen, med opprinnelse fra de ulike temaene i intervjuguiden, er kategorisert i henhold til de fire fasene i modellen: *utforsking*, *ideskaping*, *utvikling* og *utvelgelse*. Dette fordi det er ansett som fordelaktig i forhold til oppgavens problemstilling. De avdekkede funnene vil deretter drøftes og vurderes opp mot de ulike fasene, samt supplert med relevant teori, for å tolke hvorvidt SpareBank 1 faktisk benytter seg av samskaping i tjenesteutviklingen.

4.1 Informantenes oppfatning av samskaping

Det er delte meninger hvorvidt informantene tror samskaping er egnet for bedriften. Én informant er noe negativ til begrepet, og mener det er lite hensiktsmessig. To informanter er positive og mener at det vil være lønnsomt, og de tre resterende er svært positive og uttrykker at de tror det er helt nødvendig for at bedriften skal overleve. Det er verdt å nevne at intervjuobjektene holdninger til samskaping er preget av hver enkeltes oppfatning og tolkning av begrepet. For å få frem informantenes forskjellige nyanser av konseptet, presenteres de i en tabell nedenfor.

Informanter	Oppfatning
Informant 1	” Da tenker jeg at det er noe man gjør sammen. (..) og jeg tenker det å ha en tett dialog både med sluttkundene og med bankene for å avdekke reelle kundebehov osv.... for å finne de beste tjenestene og løsningene på problemstillingen.”
Informant 2	” Det er jo det at vi sammen med kunder skal skape enda mer kunde verdi. Det at vi faktisk skaper noe som kunder vil ha.”
Informant 3	“ Det minner meg litt mer om type fokusgruppeteknikker da. Og at det ofte blir veldig vanskelig å ha sånne ting nøytralt, at det blir vanskelig å ikke komme i en ledende situasjon, lede folk gjennom noe. Eeh, usikker på hvor kreativt det er også..”
Informant 4	” Jeg tenker jo det med å utvikle og drive med innovasjon er en tverrfaglig øvelse internt. En annen assosiasjon er rett og slett brukerinvolvering. At man involverer brukeren i utviklingen: ikke bare via spørreundersøkelser og brukertester, men at vi utsetter brukeren så tidlig som mulig for den tjenesten vi driver og jobber på, for å ta riktig veivalg underveis mens vi jobber med tjenestene”.
Informant 5	” For å være helt ærlig så har jeg ikke... jeg har hørt det engelske ordet.. (..) Så jeg fikk det å jobbe sammen for å få til ting. Å sette seg ned og jobbe sammen for å nå felles målsetning. At man sitter i en felles båt og jobber i samme retning ... Eh, og det kan være internt, med samarbeidspartnere, med brukere eller med kunder. Det er sånn jeg opplever det da.”
Informant 6	” Det er jeg ikke kjent med. Det er for meg et nytt begrepet som jeg ikke har noe forhold til. Ikke hørt ordet før nå. (..) Kundeinkludering (kunderåd) ville jeg kalt det”

4.2 Utforsking

Som beskrevet i litteraturgjennomgangen (ref. avsnitt 2.3.1) omhandler fasen å utforske nye muligheter og identifisere forskjellige problemområder og innovasjonsbehov (Ind, Fuller, Trevail 2012, 136). Det er ønskelig at bedriften får oversikt over seg selv, omverdenen og hvilke muligheter og utfordringer som ligger til grunn for utvikling av nye tjenester. Det blir i dette avsnittet redegjort for maktstrukturer, interne og eksterne faktorer, samt hvordan SpareBank 1 innhenter kundeinnsikt.

I SpareBank 1 benytter man seg av forskjellige metoder for å innhente data og innsikt. Tradisjonelle metoder som kvalitative og kvantitative undersøkelser blir prioritert. Til tross for det, sier informantene at de ønsker å bli mer datadrevne i innhenting av kundeinnsikt fremover. Alle unntatt én informant presiserer at de allerede jobber med, eller ønsker å jobbe mer med, datadrevet innsikt og hyppigere bruk av webanalyser.

” Vi blir mer og mer datadrevne i det vi gjør (...) vi vil bruke historiske data, bruke maskinlæring for å være prediktive og for å by på relevante produkter og tjenester ”

- Informant 5

” (...) må vi blant annet bli flinkere på å forstå digital kundedadferd. Forstå hvordan vi kan bruke dataen vi har på en god måte (...) Vi kaller det en datadreven utvikling. ”

- Informant 1

” (...) eneste vi kanskje er veldig dårlige på nå er jo typ webanalyse og sånt, men der er vi i gang med noen prosjekter nå ” - Informant 3

Ved bruk av data menes det å følge med på kundene sine nettvaner via webanalyser. Informant 5 forklarer at disse analysene viser blant annet hvor lenge kundene er på nettbanken om gangen, hvilke plattformer de bruker, hvor mange som er inne og hvilke funksjoner de benytter seg av. Dette til hensikt for å forstå kundenes bruksvaner og behov. I tillegg til å innhente innsikt fra webanalyser forklarer samtlige informanter at de også benytter kvalitative og kvantitative undersøkelser:

” Vi må skape og forstå kunden sine behov så godt som mulig. Både ved hjelp av kvalitative dybdeintervju og i forhold til analyse av bruk av tjenester ” - Informant 1

”(...) alt fra kvalitative til kvantitative. Vi bruker hele spekteret” - Informant 3

Ind, Fuller og Trevail (2012, 128) utdyper at det er hensiktsmessig å kartlegge kundenes opplevelser og relasjon til merket i en interaksjonsprosess med bedriften. *Intervju* eller *diskusjon* blir anbefalt som aktiviteter for å innhente innsikt om kunden. Videre kan man gjennomføre oppgaver sammen med kunden som får frem kreative ideer, og hvor man unngår rasjonelle svar (2012, 138). Prahalad og Ramaswamy (2004b) understreker dette i sin teori om at verdiskapingen skjer i interaksjonen mellom organisasjon og kunde. I SpareBank 1 samarbeides det lite med kunden hva gjelder innhenting av kundeinnsikt. To av informantene nevner at det blir benyttet kvalitative dybdeintervjuer i innhenting av innsikt, men i de fleste tilfeller foregår det kvalitative samarbeidet senere i innovasjonsprosessen. Innsikten i dette stadiet blir dermed som oftest hentet fra undersøkelser, webanalyser og tilbakemeldinger, og ikke via direkte samskaping mellom kunde og bedrift som teorien mener er hensiktsmessig. Likevel forklarer Ind, Fuller og Trevail (2012, 24) at vellykkede innovasjoner oppstår i tråd med en rekke variabler, deriblant involvering av kunder i ulike deler av innovasjonsprosessen. Med andre ord kan SpareBank 1 bli sett på som en samskapende bedrift, til tross for at de ikke benytter seg av samskaping i den utforskende delen av innovasjonsprosessen.

Etter at bedriften har innhentet innsikt har de fått en forståelse av hvilke problemer som ønskes løst, og bedriften kan derfor begynne å utforske hvordan problemet skal løses. I følge modellen vil det lønne seg for bedriften å utforske både eksterne og interne faktorer for å danne et bilde av forutsetningene bedriften har for å utvikle tjenester. En ekstern faktor som påvirker utviklingen av nye tjenester er konkurransesituasjonen SpareBank 1 befinner seg i. I 2018 åpner markedet opp for nye aktører, slik som Google, Facebook og øvrige startup-selskaper, som kan tilby nye banktjenester. Dette medfører en risiko for at SpareBank 1s kunder kan benytte seg av andre kundeflater og banktjenester i nær fremtid. Informantene beskriver de største utfordringene som kampen om kundeflatene, endring av strukturer, og den raske veksten av nye digitale løsninger.

”Trusselen mot banken er at du mister mye av dette kundegrensesnittet, som vi er avhengige av i dag for å ha en kundedialog og kunne tilby riktige produkter og tjenester osv” - Informant 1

Kundegrensesnitt handler om det punktet eller den plattformen hvor bedriften når ut til kundene sine. Hvis andre aktører tilbyr banktjenester som SpareBank 1 tidligere har stått for, vil det være utfordrende å nå ut til kundene. Hvis det ender opp med at kundene kun bruker andre aktører til nettbanktjenester, vil banken miste en viktig plattform for interaksjon. Peter (2016) forklarer at det er en stor sannsynlighet for at avstanden mellom bankene og sluttbrukerne i nær fremtid blir enda større enn det den er i dag. Til sammenligning understreker Prahalad og Ramaswamy (2004b) at et relasjonelt forhold mellom bedrift og kunde i større grad har blitt viktigere for å skape verdi. Konkurransesituasjonen kan derfor sees på som en ekstern faktor som presser bankene til å tenke mer på samarbeid med kundene. SpareBank 1 blir derfor nødt, ifølge Peter (2016) og Prahalad og Ramaswamy (2004b), til å knytte følelsesmessige og ekte bånd med kundene sine. Det vil si å forstå kundebehov, samt å tilby attraktive tjenester som er nyttige for kundene. Fem av informantene uttrykker at det kun er et spørsmål om tid før banken må bli mer åpen, og samarbeide tettere med kundene. Det kan tolkes som at SpareBank 1 føler seg ”tvunget” til å drive med samskapende aktiviteter på bakgrunn av økt konkurranse, og ikke på bakgrunn av ren vilje.

Alle informantene uttrykker likevel at de ser på konkurransesituasjonen som en mulighet kontra en trussel, og er villige til å jobbe på nye måter for å opprettholde kundemassen og markedsandeler. Det fremkommer i tillegg at det er viktig å lære av reell kundeinnsikt i utviklingen av nye innovative løsninger.

”Jeg tror at en av suksesskriteriene for fremtiden er evnen til å forstå kunden sine behov, og det å agere på kundene sine behov hurtig nok (...) fordi den som forstår kunden sine behov, nesten før kunden forstår det selv, vil ha konkurransefortrinn” -

Informant 1

Informant 1 forklarer her viktigheten av å forstå kundenes behov. Samtlige informanter støtter seg til uttalelsen og mener at alle bankens tjenester bør være basert på reell kundeinnsikt for at de skal være attraktiv for kundene. Det blir vektlagt at de

må være flinke på aktiviteter som styrker kundeforholdet og kundelojaliteten. Videre fremstår det som en stor motivasjon blant de ansatte å jobbe med moderne tjenesteutvikling. Motivasjonen anses som en intern faktor som påvirker tjenesteutviklingen. Auh m.fl. (2007, 272) forklarer i sin forskning at holdningsbasert lojalitet blir styrket ved samskaping mellom organisasjon og kunde. Cheung og To (2011, 273) viser også til at samspillet mellom kunde og organisasjon er positivt relatert til kundenes opplevelse av bedriften. Det kan ut i fra dette tolkes som hensiktsmessig for SpareBank 1 å benytte seg av enda mer samskaping for å øke kundelojaliteten.

Der tradisjonelle bedrifter ofte har et fokus på økonomisk lønnsomhet, velger samskapingsbedrifter å fokusere på verdiskaping for kundene (Ramaswamy og Gouillart 2010, 104). I fire-fase modellen forklares det at grunnleggende innsikt i folks liv er blant de avgjørende faktorene for å lykkes med innovasjon (Ind, Fuller og Trevail 2012, 13). Samtlige informanter uttaler med ulike formuleringer at de prøver å være så tett på kundebehovet som mulig for å kunne utvikle de beste og mest effektive løsningene for kunden.

”Vi ønsker at alt vi gjør skal være drevet av en reell kundeinnsikt” - Informant 1

Sitatet støttes av funnene oppdaget i Barry Jaruzelski og Kevin Dehoff's (2010) undersøkelse, som har til hensikt å avdekke et sett med fellestrekk som kjennetegner innovasjonsevnen til de mest innovative bedriftene. Fra studiet utført på 1000 bedrifter, blir viktigheten av å kunne tilegne seg en reell kundeinnsikt, samt evnen til å anvende denne i utviklingen av nye innovasjoner, trukket frem som et av de viktigste fellestrekkene.

Selv om informantene sier de er motiverte for å utforske nye forretningsområder og å jobbe på nye måter, vektlegges det også at det er vanskelig å gjennomføre. I store organisasjoner kan det være vanskelig å få gjennomslag for nye ideer, og den øvre ledelsen kan bremse opp innovasjonsprosesser. Det samme gjelder i SpareBank 1, der fire av informantene klart uttrykker at det kan være krevende å få igjennom idéutvikling med friere strukturer.

”Det er vanskelig å få til i en stor organisasjon, som er bygd opp etter at man gjerne på forhånd skal ha en klar ide på hva man skal lage. Man skal ha et klart business case, vite hvor mye ting koster, vite hvor mye inntekter det er og basert på det, skal man beslutte hvilke prosjekter man skal gå for” - Informant 4

Ifølge informantens sitat er det tydelig at det finnes maktstrukturer som gjør det vanskeligere for bankene å jobbe på nye måter. En av kjernefaktorene i samskaping er å være transparent (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Det viser seg å være utfordrende for bankene som er vant til å holde kortene tett til brystet. I teorien blir det fokusert på at man skal produsere sammen med kunden, kontra for dem (Pétavy m.fl. 2012, 4). I SpareBank 1 blir tjenester ofte produsert for kundene, og man lar dem ikke komme med innspill før i slutten av prosessen. Dette er til tross for at flere informanter påstår at de drar kundene med i hele prosessen. Allikevel, grunnet mangel på eksempler og gode forklaringer, tolker vi det som at det ikke er tilfelle. I tillegg forklarer samtlige informanter at samskaping i hele prosessen ikke er mulig grunnet strenge krav fra ledelsen. Ledelsen er avhengig av et klart business case og kostnadsstrukturer før man kan utarbeide ideen videre. Informantene uttrykker at de selv ønsker å ha friere tøyler til å utvikle tjenester sammen med kundene, men at ledelsen ofte holder igjen.

“ Nå er det helt kokos med hvor mange som skal mene noe hver gang vi skal gjøre en minste ting, så er det liksom møter opp og ned i mente. Bankene holder igjen finansiering til vi har diskutert det vel og grundig, eeeh...noe som gjør at alt bremses opp. Så får vi kjeft fordi DNB kom først med noe, og det er fordi at vi har diskutert det alt for lenge. Så det er den konsensuskulturen i SpareBank 1.. som er nødt til å bli litt mindre konsensus og mere handling. Det tror jeg er en helt avgjørende greie for at vi skal overleve” - Informant 3

Det kommer tydelig frem i sitatet at kulturen og styringsformen i SpareBank 1 bremses opp innovasjonsprosessen. Dette kan føre til flere begrensninger for de som utvikler tjenesten. Ifølge Ind, Fuller og Trevail (2012, 149) øker sannsynligheten for avsporinger eller at den opprinnelige ideen ikke realiseres i takt med antall hindringer som oppstår. Videre forklares det at dette ofte fører til at flere bedrifter undergraver byråkratiet ved å fokusere på kortere prosesser og heller jobbe raskt for å komme først ut i markedet. Informant 4 bekrefter at det er vanskeligere å gjennomføre kreative

prosjekter der kundene er aktivt inkludert, og at dette blir forbeholdt kortere prosjekter. Studiens funn viser derfor at samskaping ikke oppfyller ledelsens krav om blant annet kostnadsstruktur, i tillegg til at maktstrukturene i banken kan bremse samskapingsprosessen.

4.3 Idéskapning

I foregående avsnitt ble det redegjort for hvordan bedriften innhenter innsikt, samt avdekket hva som er bedriftens hovedfokus ved inngangen til idéskapingsfasen og innovasjonsprosessen generelt. Informantene hevder at bedriften opererer med en kundesentrisk tilnærming i genereringen av ideer og i utviklingen av nye tjenester. Hva gjelder idéskapning i SpareBank 1 blir det påpekt at det foretrekkes en *lean* måte å jobbe på. Hva metodikken angår utdypes ytterligere i utviklingsfasen, men det er sentralt å nevne at den tar for seg hypoteser, testing og læring. På bakgrunn av dette virker bedriften å favorisere utviklingen av hypoteser fremfor ideer, hvor det videre kan tolkes som at aktiviteten kun er forbeholdt de ansatte. Slik det fremkommer, tyder altså mye på at hypotesene bærer preg av hva de ansatte tror kundene vil ha.

“Altså du har en hypotese, du tester den og lærer, også gjør du justeringer, sånn derre om du har korte eller lange sekvenser på det her” - Informant 5

“Du setter opp noen hypoteser, har noen antagelser, og så setter man opp eksperimenter” - Informant 4

Selv om innovasjonsprosessen i stor grad preges av en *lean* tilnærming, blir det påpekt at det også blir utviklet idéer. Men, på samme måte som med hypoteseutviklingen, foregår også idéskapningen i stor grad internt uten nevneverdig involvering av kundene. Dette til tross for informantenes tidligere uttalelser om viktigheten av et kundefokus i alle fasene av innovasjonsprosessen. Det kan derfor antas at det foreligger et avvik i den forstand at informantenes svar ikke samsvarer med bedriftens handlinger. Bakgrunnen for antakelsene er basert på samtlige informanternes kommentarer hvor det blir fortalt at ideene det jobbes på ofte kommer fra de ansatte. Det fremkommer videre at ideene diskuteres internt, også da uten særlig kontakt med kundene. Ofte involveres ikke disse før en eventuell slutfase, hvor bedriften ønsker å få ulike forslag validert. Informant 2 forsvaret dette til dels

ved å påpeke at bedriftens ansatte også betrakter seg selv som kunder, og at de derfor ikke kan unnlate egne tanker og ideer.

” (...) vi får jo idéer internt som vi tester ut. Og så er det jo sånn at vi er jo kunder alle mann som jobber her også” - Informant 2

” (...) vi har jo våre egne idéer som vi jobber kreativt med. (...) også kommer det noen nye konsepter fra forretningsiden” - Informant 3

I henhold til teorien påpeker Ind, Fuller og Trevail (2012, 25) at organisasjoner som ønsker å realisere sitt innovative potensial, ofte vil støte på problemer dersom de kun tar utgangspunkt i idéer som bearbeides av en gruppe internt. Dette er som følge av motviljen til å gå bort fra den strukturerte innovasjonsprosessen, hvilket har opphav i prinsippet om verdiskapingen som en intern prosess (Prahalad og Ramaswamy 2004b; Ind, Fuller og Trevail 2012, 26). Derfor kan det på bakgrunn av kommentarene over virke som at bedriften til dels foretrekker de interne hypotese- og idéforslagene fremfor de eksterne, til tross for at de sier noe annet. I hvilken grad de eksterne forslagene er av relevans og verdi, er dog vanskelig å si. Uavhengig av dette, er favorisering av det interne indikasjoner på det Ind, Fuller og Trevail (2012, 27) kaller en innadventd bedriftskultur, hvilket sies å være den største barrieren mot samskaping. Begrensningene mot samskaping omhandler altså ikke de teknologiske problemstillingene som mange kanskje skulle tro, men heller den overdrevne troen på kompetansen til bedriftens ansatte. Bedrifter som ønsker å benytte seg av samskaping må forkaste denne tankegangen, og heller jobbe aktivt for å involvere så mange kunder som mulig i alle stadiene av innovasjonsprosessen (Ind, Fuller og Trevail 2012, 27).

” (...) stor organisasjon har en tendens til å tenke selv at den vet best. Vi vet best hva vi skal lage. Og kunne gi litt slipp på det, og gi slipp på at vi vet best.” - Informant 4

Videre blir det i en idéskapingsfase lagt vekt på at retningslinjene for hva som kan diskuteres skal være uklare. Det blir ansett som fordelaktig og ikke la seg begrense av faktorer som kompetansebehov, ressurstilgang og markedsaksept da dette kan påvirke genereringen av nye ideer i negativ forstand (Ind, Fuller og Trevail 2012, 141-142).

Når det er sagt virker SpareBank 1 å være preget av denne tankegangen, hvilket ikke er unaturlig i store og tradisjonelle organisasjoner. Med ulike formuleringer ble det fortalt at bedriften tenderer å tenke hva banken selv skal få igjen, og dermed fokusere mindre på hvilken verdi som skal skapes for kundene. Dette kan igjen tyde på en uoverensstemmelse hva gjelder ord og handling slik nevnt tidligere.

”(...) og så tenker man ikke så mye på hva kunden og brukeren skal få av verdi”

- Informant 2

Basert på informantenes sitater kan det trekkes paralleller til det Prahalad og Ramaswamy (2004b) beskriver som et bedriftssentrert fokus. Her bestemmer organisasjonene ene og alene hvilke produkter eller tjenester som skal produseres. Og siden kundene ikke involveres bestemmer bedriften også hva som er av verdi for kunden. En slik tilnærming kan til slutt vise seg å være kritisk for om en organisasjon vil oppnå suksess, da det til syvende og sist er kunden som skal benytte seg av produktet eller tjenesten. For øvrig har denne måten å jobbe på oppnådd stor suksess i tidligere år. Men som følge av endringer i forholdet mellom bedrift og kunde, samt endringer i sistnevntes atferd og preferanser, har det med årene blitt vanskeligere for bedrifter å både tilfredsstille kundene og å opprettholde vekst og økonomisk fortjeneste (Prahalad og Ramaswamy 2004a).

Online samskaping i SpareBank 1

Ifølge Ramaswamy og Gouillart (2010, 105) blir det ansett som fordelaktig at bedrifter etablerer plattformer der bedriftens interessenter kan dele ideer og erfaringer. Dette underbygges av Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen (2012) som forklarer at samskaping som prosess hovedsakelig foregår online. DNB er et eksempel på en norsk bedrift som gjennom sitt nettforum, DNB Labs, anvender Ramaswamy og Gouillart's (2010, 105) teori i praksis. I korte trekk tilrettelegger forumet for at kunder skal kunne komme med innspill og idéer, og sammen med bedriften skape og eksperimentere nye innovasjoner og teknologier. Hva gjelder etablerte plattformer tilsvarende DNB Labs, er det for øvrig delte meninger hva angår dens eksistens i SpareBank 1. Mens noen informanternes beskrivelser av en slik plattform får den til å fremstå som eksisterende, dog noe uklar, forklarer et flertall at det per dags dato ikke finnes en konkret plattform der kundene kan henvende seg med innspill.

”Nei, skal jeg være slem så finnes den jo ikke” - Informant 3

”(...) det er ikke noe åpenbart eller strukturert sted hvor kunden kan komme inn med innspill. Det er det ikke.” - Informant 4

For å underbygge kommentarene ytterligere påpeker informant 3 at vedkommende ikke vet hvor kunder skal henvende seg dersom de har en smart idé. Dette samsvarer derfor ikke med Ramaswamy og Gouillart's (2010, 105) anbefalinger i henhold til en strukturert plattform for samskaping. Når det er sagt, uttrykker samme informant seg videre om sin skepsis rundt ”laber” som en plattform for idemyldring. Vedkommende uttrykker usikkerhet rundt aktiviteten i slike forumer, og setter i tillegg spørsmålsteget ved kvaliteten på de ulike innspillene.

“(...) veldig liten aktivitet på de lab-sidene, litt kjedelige innspill. Jeg ser mer på det som et sånn markedsføringsstunt enn det at de får ekte idéer fra kundene”
- Informant 3

Det kan ut i fra dette tolkes som at vedkommende har liten tiltro til kundenes idéforslag, hvilket indikerer at informanten heller foretrekker det interne. Dette understreker det som tidligere er belyst som en innadvendt bedriftskultur. Det er dog kun denne informanten som har et slikt syn, hvor de resterende virker å være genuint positive til et nettsamfunn. Til tross for at SpareBank 1 ikke opererer med en tydelig definert plattform for idégenerering, nevner noen informanter at det tidligere er blitt satt i gang laber i to lokalbanker, i tillegg til én internt i SpareBank 1 Banksamarbeidet. Hvor mye, og hva slags innspill som kommer inn på disse labene er imidlertid intervjuobjektene ukjente med. Men, informantene har en felles enighet om at disse plattformene ikke er markedsført tilstrekkelig da de sitter med et inntrykk av at det er svært få som har kjennskap til labene.

” Vi er ikke gode nok, og har ikke synliggjort det nok. Du har jo SpareBank Midt-Norge – og SR bank har jo også labs” - Informant 1

Videre formidler tre av informantene at det hender kundene tyr til sosiale medier og kundeservice i forbindelse med endringsønsker, men legger til at det er begrenset med innspill. Informant 3 forklarer at mangelen på aktivitet kan skyldes lavt engasjement

blant bankens kunder. Vedkommende forklarer deretter at kunder har lettere for å engasjere seg i andre kontekster enn bank. Det kan ut i fra dette tolkes som usannsynlig at kundene tar initiativ til kundedet samskaping (Sivertstøl 2016). Samtidig uttrykker informantene skepsis til kundenes interesse generelt, noe som kan føre til lavt engasjement selv ved bedriftsledet samskaping. Ifølge Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen (2012) er en bedrifts evne til å skape engasjement blant deltakerne en avgjørende faktor for å lykkes med samskaping. Opptil flere av informantene forteller at de tror kundene ser på banken som kjedelig, og at engasjementet er lite som følge av folks motvilje til å ta risiko på vegne av egen økonomi.

”(...) engasjementet til merkevaren SpareBank 1 er ikke det at kundene er så glad i oss at de har lyst til å påvirke i hvilken retning vi drar oss” – Informant 3

”Det er ikke naturlig for folk å være kreative på bankens vegne” – Informant 5

Når det er sagt gjør SpareBank 1 få grep for å øke kundenes engasjement hva gjelder samskapende aktiviteter. Dette kan henge sammen med at samtlige intervjuobjekter virker å ha forutbestemte oppfatninger om kundenes ståsted i forhold til bankvirksomheten. Svarene kan tolkes som at informantene ikke tror kundene ønsker å være deltakende i en innovasjonsprosess, hvilket er motsigende i forhold til Prahalad og Ramaswamys (2004b) teori. Ifølge litteraturen søker kundene aktivt etter muligheten til å få delta i alle fasene av prosessen. Men for at kundene skal engasjere seg, samt ta av sin tid, mener Ind, Fuller og Trevail (2012, 33) at bedriften må gi kundene en større innflytelse. Kundene ønsker følelsen av gjensidig tillit og åpenhet, at de får tilbakemeldinger på sine bidrag, og at bidragene faktisk blir brukt. Videre belyser Ind, Fuller og Trevail (2012, 27) at problematikken rundt kundenes lave engasjement ofte skyldes en kommunikasjonsprosess som går i én retning. Og da samtlige forklarer at kundene kun hentes inn for å validere, kan det derfor tenkes at dette har en medvirkning på det manglende engasjementet.

”(...) mye mere validering enn direkte at ideene kommer fra kundene da”

- Informant 3

”(...) ønsker vi å bruke markedet til å både validere problemet (...). Validere markedet for å se om er det et marked for å få løst det problemet. Og validere produktet” – Informant 4

Dersom validering er det eneste kundene benyttes til, vil de ikke føle at de bidrar til å forme sluttproduktet, eller at deres kreative bidrag blir tatt på alvor (Ind, Fuller og Trevail 2012, 32-35). For å kunne engasjere sine kunder i større grad forutsetter det en viss åpenhet i organisasjonen, samt en endring hva gjelder kommunikasjonsprosessen. Dialogen mellom bedrift og kunde må bli mer toveisbasert, i tillegg til at kundene må tildeles en mer aktiv rolle i innovasjonsarbeidet (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Ind, Fuller og Trevail (2012, 27-28) underbygger dette ytterligere ved å påpeke viktigheten av førstnevnte som en essensiell faktor i samskapingsteorien. Særlig har fremveksten av internett og sosiale medier resultert i en økende bruk av samskaping, hvor det også påpekes at mulighetene for interaksjon mellom kunde og bedrift har blitt større som følge av nettsamfunnets fremtreden (Nysveen, Thorbjørnsen og Pedersen 2012). Men dette ser det ikke ut til at SpareBank 1 har forstått i tilstrekkelig grad.

Offline samskaping i SpareBank 1

Selv om det i forbindelse med samskaping er lett for å trekke likhetstegn med nettsamfunn, er det også kjennetegnet møter eller workshops, såkalt offline samskaping. Før nettsamfunnets fremvekst var det normalt å samle en gruppe bestående av interessenter og ledere til samskapingsmøter for å løse spesifikke utfordringer (Ind, Fuller og Trevail 2012, 105). Hva gjelder offline samskaping i SpareBank 1 nevnte flere av informantene at det har blitt gjennomført “workshops” med kundene. Og slik informantene fremstilte det virker samlingene å samsvare med offline-prinsippene som belyst i teorien (ref. 2.5.1).

“(...) vi har kundepanel hvor vi henter inn kunder vi diskuterer problemstillinger med”
- Informant 2

“Vi har kunderåd. Der kundene fysisk kommer innom banken i regi av banken for å jobbe med forskjellige saker” - Informant 6

“(…) *“Barn i økonomien”, der samlet man inn 10 foreldre hvor man pratet om økonomi og barn*” - Informant 4

Slik siste kommentar viser, eksemplifiserte informant 4 med prosjektet *“Barn i økonomien”*, hvor foreldre ble hentet inn for å diskutere hvordan man kan lære barn om økonomi. Bakgrunnen for prosjektet hadde utgangspunkt i den innhentede innsikten som tilsa at bedriften måtte rette mer fokus mot familier. Dette som følge av en redusering i kunder, mer spesifikt familiesegmentet. Samme informant forklarte videre at det hadde blitt iverksatt samtlige prosjekter med den hensikt å bli en bedre familiebank. Videre viser de ovennevnte kommentarene at det har blitt benyttet det informantene kaller kunderåd og kundepanel, hvor det sies at kundene har blitt hentet inn for å diskutere forskjellige problemstillinger. Når det er sagt, hadde for øvrig ingen av informantene konkrete eksempler å vise til. I lys av dette oppfattes derfor offline samskaping som en sjelden aktivitet hos SpareBank 1.

4.4 Utvikling og utvelgelse

I litteraturgjennomgangen (ref. avsnitt 2.3.3) blir den tredje og fjerde delen av fire-fase modellen slått sammen. Utviklingsfasen blir omtalt som fasen der de foretrukne ideene fra idéskapingsdelen blir avdekket for å se potensielle fordeler og begrensninger. Videre ansees utvelgelsesfasen som siste stadiet før implementering av de aktuelle ideene. Ifølge Ind, Fuller og Trevail (2012, 137) blir ideen her validert gjennom markedstesting og kvantitative undersøkelser. I dette avsnittet vil det bli lagt vekt på hvordan SpareBank 1 velger ut idéene og hypotesene, og tester de før de blir lansert som nye produkter og tjenester.

SpareBank 1 benytter seg av flere metoder og metodikker når det kommer til å teste om en idé eller hypotese er god eller dårlig. For øvrig understreker flere av informantene at valg av metodikk vil avhenge og variere fra prosjekt til prosjekt, men at prinsippene fra *lean startup* er noe bedriften forsøker å bruke i alle sine prosjekter. Ifølge informant 4 tar *lean startup*-metodikken for seg stikkordene: build, measure og learn, hvilket omtales som hovedprosessen i utviklingsprosjektet. Metodikken tar utgangspunkt i en tanke om en situasjon, som videre utvikles til ulike hypoteser som det lages minimumsversjoner av, såkalte MVP'er - *minimum viable product*. Kundene

utsettes deretter for disse minimumsversjonene så tidlig som mulig slik at bedriften kan lære, samt få tilbakemeldinger til videre utvikling.

”Vi jobber veldig med lean, sånn prøving og testing, hypotese-testing” - Informant 1

”(...) prøver å få det litt mer lean, så vi kjører MVP’er og drar ut ting....tester det ut og prioriterer i forhold til hvis ikke det funker” - Informant 3

”Vi setter opp masse hypoteser og prøver å vurdere det på en enklest mulig måte ved å involvere kundene (...) altså; du har en hypotese, du tester den og lærer- og så gjør du justeringer” - Informant 4

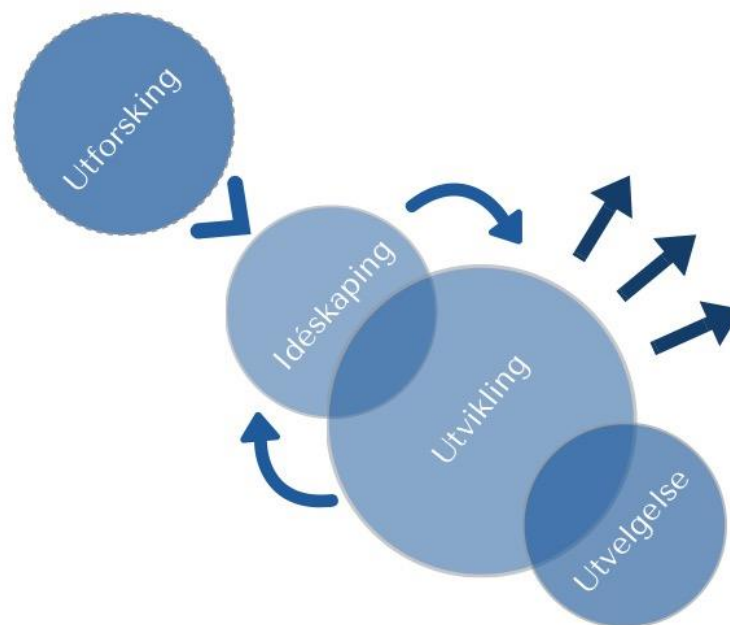
Disse uttalelsene forklarer at kundene trekkes inn i ettertid for å validere og teste ulike hypoteser og MVP’er. Hypotesene blir altså testet i en kontinuerlig og sammenhengende prosess for å avdekke potensielle fordeler og begrensninger, hvilket kan minne om det teorien kaller en “iterativ” - prosess (Ind, Fuller og Trevail 2012, 23). På denne måten kan SpareBank 1 få tilbakemeldinger fra kunden så tidlig som mulig i fasen, slik at banken kan gjøre justeringer uten at det koster for mye. Informantene viser til flere scenarioer der banken tester tjenester i reelle situasjoner. Et eksempel på dette er når det blir etablert nye funksjoner i nettbanken, og kundene digitalt blir spurt om tilbakemeldinger. Selv om kundene blir sett på som en aktiv og viktig part i tjenesteutviklingen, hvor deres tilbakemeldinger blir tatt i betraktning hva angår utvelgelsen, blir de hovedsakelig brukt som testere for å validere tjenesten før den når markedet. På bakgrunn av dette er det tolket at kundene har en viss innflytelse i utvelgelsen, men det blir påpekt at det ofte er ledelsen som har det siste ordet. Kundene blir derfor ikke fremstilt som skapere slik det fremstår som ønskelig i samskapingsteorien.

5.0 Oppgavens resultater

I dette kapittelet blir de avdekkede funnene fra analysen, presentert i en samlet konklusjon som danner svaret på oppgavens problemstilling. Konklusjonen er illustrert i en egendefinert modell som viser SpareBank 1s anvendelse av samskaping. Avslutningsvis redegjøres det for kritikk til oppgaven, og anbefaling til videre forskning.

5.1 Konklusjon

SpareBank 1 har et tydelig fokus på inkludering av kunder i utviklingen av nye tjenester. Samtidig vises det til utfordringer knyttet til implementering av samskaping, slik studien definerer begrepet. Til forskjell fra hva Ind, Fuller og Trevail (2012) anbefaler, benyttes samskaping i liten grad hos SpareBank 1. Ulikheten kommer blant annet av maktstrukturer, en tidvis innadvendt bedriftskultur, ikke full utnyttelse av den tilgjengelige teknologien og favorisering av andre metodikker. I en ideell samskappingsprosess ønsker man en høyere grad og mer aktiv inkludering av kundene, enn det som er tilfellet hos SpareBank 1. Den egendefinerte modellen nedenfor viser hvordan SpareBank 1 benytter seg av samskaping. Hver av sirklene fra den opprinnelige modellen har blitt tilpasset SpareBank 1s situasjon, slik at det enkelt fremkommer likheter og forskjeller. Under bildet blir modellen forklart med hovedpunkter fra analysen som til sammen utgjør en samlet konklusjon som svar på oppgavens problemstilling.



Figur 5. Egendefinert modell for samskapende innovasjon i SpareBank 1.

I den egendefinerte modellen er utforskningsfasen fraværende fra de andre. Dette fordi samskaping ikke blir brukt i tilstrekkelig grad i innhenting av innsikt. I likhet

med prinsippene for den opprinnelige fire-fase modellen, fremkommer reell kundeinnsikt og kundebehov som en svært viktig del av tjenesteutviklingen. Eneste forskjellen er at SpareBank 1 benytter seg av andre metoder, enn hva Ind, Fuller og Trevail (2012) anbefaler. Metodene banken bruker baserer seg på undersøkelser og webanalyser, og det forekommer derfor ikke samskapende aktiviteter på dette stadiet.

I tillegg til innhenting av kundeinnsikt, påvirker eksterne faktorer samskapingen i SpareBank 1. Den kommende konkurransen og endringene i markedet påvirker bankens holdning til samskaping, og ”tvinger” bedriften til være mer åpen og inkluderende overfor kunden. Det kan tolkes som at banken ikke hadde benyttet, eller ønsket å benytte seg av samskapingsaktiviteter i like stor grad hvis det ikke hadde vært for disse eksterne faktorene.

Det kommer videre frem at maktstrukturer og strenge krav fra ledelsen kan være begrensende på samskapende aktiviteter i SpareBank 1. Når en ny tjeneste skal utvikles, krever ledelsen en klar kostnadsstruktur og en plan over utviklingsforløpet. Dette bremser opp innovasjonsprosesser og bruken av samskaping, da det er vanskelig å involvere kunder samtidig som det skal forholdes til overordnede krav.

I idéskapingsfasen avdekkes det at det foretrekkes en *lean* måte å jobbe på, der SpareBank 1 utvikler hypoteser som på et senere stadiet blir testet mot kundene. Til forskjell fra hva Ind Fuller og Trevail mener er hensiktsmessig, viser dataene at både ideene og hypotesene som bearbeides i stor grad kommer fra de ansatte. Som illustrert i figur 5 er sirkelen for idéskaping mindre enn ved den opprinnelige modellen. Dette er et resultat av kundenes rolle i denne fasen hvor de ikke involveres tilstrekkelig. Det fremkommer også stor uvisshet om hvor kunder skal henvende seg dersom de har en god idé, hvilket tolkes som at banken ikke har lagt til rette for eksterne forslag. Basert på dette har det blitt oppfattet at samtlige informanter foretrekker interne idéforslag, hvilket kan tyde på det Ind, Fuller og Trevail kaller en innadvendt bedriftskultur.

Hva gjelder etablerte plattformer for samskaping er dette som nevnt noe SpareBank 1 ikke benytter seg av. Til tross for det benytter banken aktivt nett i samarbeid med kunden. Dette skjer i forbindelse med testing og validering, og ikke gjennom direkte og åpen interaksjon med kunden. Offline samskaping i form av workshops og møter

er heller ikke noe bedriften jobber strukturert med. Det fremkommer i studien at det har blitt gjennomført lignende samlinger, men da kalt *kundepanel* eller *kunderåd*. For øvrig vises det til et eksempel som kan virke å ha tatt utgangspunkt i noen av samskapingsteoriens prinsipper. Dette er et nytt prosjekt som kun har blitt gjennomført ved én anledning. Og grunnet få eksempler utover dette, kan det tolkes at fysiske møter med kunden har blitt benyttet svært lite. Samtidig er det indikasjoner på at banken kommer til å utføre flere slike workshops i tiden som kommer.

Hva gjelder utvikling og utvelgelse utgjør førstnevnte den største sirkelen i den egendefinerte modellen. Dette er på grunn av at det er her SpareBank 1 inkluderer kundene sine mest aktivt. Det blir utviklet prototyper eller minimumsversjoner på bakgrunn av de ansattes hypoteser. På denne måten testes tjenesten ved bruk av minimalt med penger, samtidig som kunden kan være med på å forme sluttproduktet gjennom sine tilbakemeldinger. Med utgangspunkt i dataene kan en si at kundene er delaktige i utviklingen og utvelgelsen av produkter eller tjenester. Men til sammenligning med den opprinnelige modellen, har ikke kundene mulighet til å være like aktive. Dette kan skyldes bankens vanskeligheter for å være transparent og åpen.

I forhold til fire-fase modellen kan det basert på dette konkluderes med at SpareBank 1 i liten grad benytter seg av samskaping. Sammenlignet med teorien, blir kundene i SpareBank 1 dratt inn i innovasjonsprosessen på et senere stadiet, og banken får derfor ikke utnyttet samskapingsprosessens fulle verdi. Noe som fører til at ideer og innovasjoner i flere tilfeller baseres på en abstrakt kundeforståelse. For øvrig blir kundene involvert langt oftere i utvikling og utvelgelsesfasen, dog kun som testere, men med større mulighet til å forme sluttproduktet. Den egendefinerte modellen viser derfor til en alternativ form for samskaping der det foreligger elementer som kan minne om en samskapende bedrift. Men grunnet vanskeligheter for å tildele kundene en mer aktiv og innflytelsesrik rolle, benytter SpareBank 1 seg mer av kundeinkludering enn samskaping. Hvorvidt samskaping kan bli en del av bankens innovasjonsprosess gjenstår å se, da det er gitt indikasjoner som tilsier at konseptet kan bli et satsningsområde i nær fremtid.

5.2 Kritikk til oppgaven

I utarbeidelsen av denne oppgaven har vi både lært og erfart mye. Underveis i prosessen har vi derfor oppdaget hvordan ulike elementer kunne blitt gjort annerledes dersom studien skulle blitt gjennomført på nytt. I avsnittet blir det presentert noen kritiske synspunkter til oppgaven.

Slik det fremkommer i intervjuene blir ikke samskaping som begrep anvendt av de ansatte i SpareBank 1, hvilket ikke er unaturlig da konseptet i sin helhet ikke praktiseres. Vi har i ettertid blitt gjort oppmerksomme på at det ville vært fordelaktig å utføre undersøkelsen på en organisasjon som benytter seg av konseptet i større grad. Dette kunne ført til interessante perspektiver, og muligens mer reflekterte svar blant informantene.

Videre kan det nevnes at forskningen til Ind, Fuller og Trevail har vært gjennomgående og dominerende i oppgaven. Bakgrunnen for dette er mangelen på annen relevant forskning, men også at det ble tatt utgangspunkt i deres teori i analysen og drøftingen. Vi ser derfor at oppgaven i sin helhet kunne vært hevet ytterligere dersom den hadde blitt supplert med enda mer variert forskning.

Underveis i prosessen ble det også diskutert om et oppfølgingsintervju med informantene kunne vært hensiktsmessig med tanke på oppgavens resultater. Dette for å dobbeltsjekke at våre oppfattelser av de innhentede dataene overensstemmer med informantenes uttalelser. Grunnet tidsmangel var dette noe vi dessverre ikke fikk tid til, men ser at det ville vært betydningsfullt for oppgavens validitet.

5.3 Forslag til videre forskning

Selv om dette er en liten studie, kan den være med på å forsterke eksisterende forskning. Det har blitt forsket på et området som er sjeldent i norsk sammenheng, og de avdekkede funnene kan være interessante å bruke i videre studier. Da oppgavens overordnede hensikt var å avdekke hvordan en stor norsk bedrift benyttet seg av samskaping, kan derfor studiet være til interessant sammenligning for fremtidige undersøkelser innen samme felt.

Til videre forskning kunne det vært interessant å avdekke kundenes perspektiver og formeninger i forhold til deltakelse i en samskapingsprosess. Dette fordi de betraktes som en sentral bidragsyter i samskapingen, men som det i vår oppgave ikke ble fokusert på. I tillegg vil det også være spennende å se nærmere på hva som er årsaken til at SpareBank 1 eller andre bedrifter velger å benytte eller ikke benytte seg av samskaping. Ligger det i den norske bedriftskulturen, eller er det tradisjoner som påvirker? Dette er elementer det kan være interessant å se enda nærmere på. Samtidig ville det vært verdifullt å gjennomføre samme studie på et senere tidspunkt for å få bekreftet eller avkreftet noen av informantenes påstander om fremtiden.

6.0 Litteraturliste

- Auh, Seigyoung, Simon J. Bell, Colin S. McLeod og Eric Shih. 2007. "Co-production and Customer Loyalty in Financial Services." *Journal of Retailing*, vol. 83(3): 271–277. Lesedato 20. mars 2017: https://www.researchgate.net/publication/247258673_Co-production_and_customer_loyalty_in_financial_services
- Bendapudi, Neeli og Robert P. Leone. 2003. "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Productions." *Journal of Marketing*, (67): 14-28. EBSCOhost Business Source Complete (8987830).
- Catmull, Ed. 2008. "How Pixar Fosters Collective Creativity." *Harvard Business Review*. 86(9): 65. EBSCOhost Business Source Complete (33982981).
- Cheung, Melissa og W.M. To. 2011. "Customer Involvement and Perceptions: The Moderating Role of Customer Co-production." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18: 271–277. Lesedato 20. mars 2017: http://www.academia.edu/7486272/Customer_involvement_and_perceptions_The_moderating_role_of_customer_co-production
- Coates, Nick, Alain Samson, Thorsten Roser, Patrick Humphreys og Eidi Cruz-Valdivieso. 2009. "Co-creation: New pathways to value. An overview." LSE Enterprise / Promise Corporation. Lesedato 24. april 2017: http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/GuimaraesCo-creationNewPathways_to_value_An_overview.pdf
- Füller, Johann. 2010. "Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective." *California Management Review*, 52 (2): 98-122. EBSCOhost Business Source Complete (48120552).
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal.
- Ind, Nicholas, Clare Fuller og Charles Trevail. 2012. *Det samskapte merket*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Ind, Nicholas, Oriol Iglesias og Majken Schultz. 2013. "Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-creation." *California Management Review*, 55 (3): 5-26. EBSCOhost Business Source Complete (87684275).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jaruzelski, Barry og Kevin Dehoff. 2010. "The Global Innovation 1000: How the Top Innovators Keep Winning." *Strategy+Business*. Lesedato 23. mars 2017: <https://www.strategy-business.com/article/10408?gko=08375>

- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010/2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4/5.utg. Oslo: Abstrakt.
- Nysveen, Herbjørn, Helge Thorbjørnsen, Per E. Pedersen. 2012. "Samskapning og innovasjon". Magma. Lesedato 26. januar 2017: <https://www.magma.no/samskapning-og-innovasjon>
- Pétavy, François, Joël Céré, Christine Tan og Yanning Roth. 2012. "Online Co-creation to Accelerate Marketing and Innovation." Slideshare. Eyeka. Lesedato 28. mars 2017: <http://www.slideshare.net/Eyeka/online-cocreation-to-accelerate-marketing-innovation>.
- Peter, Mattias. 2016. "PSD2 er banknæringens største utfordring". Computerworld Lesedato 4. februar 2017: <http://www.cw.no/artikkel/kronikk/psd2-banknaeringens-storste-utfordring>
- Pettersen, Tove. 2011. *Skriv*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal
- Prahalad, C.K. og Venkat Ramaswamy. 2004a. "The Future of Competition." Soundview Executive Book Summaries. 26(3). USA: Concordville, Pennsylvania. Lesedato 10. februar 2017: <http://www.businesstraining.com.mx/egaii/docs/The%20Future%20of%20Competition.pdf>
- 2004b. "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation." *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14. EBSCOhost Business Source Complete (14420354)
- Ramaswamy, Venkat og Francis J. Gouillart. 2010. "Building the co-creative enterprise." *Harvard Business Review*, 88(10):100-109. EBSCOhost Business Source Complete (53878110).
- Regjeringen. *Hva er innovasjon?* Lesedato 16. februar 2017: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/hva-er-innovasjon/id526485/>
- Sivertstøl, Njål. 2016. "Samkapning av tjenester – fire måter kunder skaper verdi på." Magma. Utg. 7. Lesedato 16. februar 2017: <https://www.magma.no/samskapning-av-tjenester-firemater-kunder-skaper-verdi-pa>
- SpareBank 1. *Visste du at fremtidens finansbransje er her allerede?* Lesedato 4. februar 2017: <https://nyhetssenter.sparebank1.no/blog/2016/02/26/visste-du-at-fremtidens-finansbransje-er-her-allerede/>
- Store Norske Leksikon. 2015. *Åpen kildekode*. Lesedato 16. mars 2017: https://snl.no/%C3%A5pen_kildekode

Vedlegg 1: Intervjuguide

Om SpareBank 1 og fremtiden

1. Kan du beskrive Sparebank 1 med tre ord?
2. Hva ser du på som bankens viktigste verdier?
3. Hva tror du er bankens største utfordringer (trusler) i fremtiden?
4. Hvem ser du på som Sparebank 1 største konkurrenter?
5. Hvilke tiltak gjør dere for å være konkurransedyktige?

Kundekommunikasjon

1. Hvordan kan kundene komme i kontakt med dere om de har innspill til forbedringer av eksisterende tjenester?
2. Har dere noen nettplattform hvor dere inkluderer kundene? Om ikke, hvilke kommunikasjonsplattformer bruker dere da?
3. Har dere hatt samlinger/ workshops hvor kunder kan komme med tilbakemeldinger og ideer til forbedringer?
4. Hva tenker du om deres kundeforhold og hvordan dere kommuniserer med kunder per dags dato?
5. Hvordan ser et optimalt kundeforhold ut for deg?
6. Hvilke grep gjør dere for å skape kundelojalitet?
7. Ser du for deg at kundene kan være en del av en innovasjonsprosess?
8. Hva tenker du om involvering av kunder i utviklingen av nye tjenester?

Samskaping og innovasjon:

1. Hvordan foregår ideutviklingsprosessen i Sparebank 1? Eksempler? Hvem involverer dere?
2. Hvordan har Sparebank 1 drevet med innovasjon frem til i dag?
3. Hvilken innsikt har dere nå i utviklingen av nye tjenester? *(Har dere en reell forståelse av kundenes behov og preferanser, eller bærer tjenestene preg av abstrakte kundeforståelser?)*
4. I Norge er samskaping et begrep som blir lite brukt. Hva tenker du når du hører ordet samskaping? Er det et begrep dere har brukt i jobbsammenheng før?
5. Hvordan tror du da at en enda større innføring av samskaping hadde blitt tatt imot av en bedrift som SpareBank 1?

6. DNB har noe kalt DNB Labs, som er en plattform hvor de involverer kundene til mer innovasjon. Har dere noe lignende? Eventuelt: hvordan fungerer dette?
7. Bruker dere sosiale medier som en del av en innovasjonsprosess?
8. Ser du en sammenkobling mellom sosiale medier og samskaping?
9. Tror du det ville vært lettere i bankverden å samskape på nett ovenfor workshops?

For å oppnå vellykket samskaping må det skapes positive opplevelser i interaksjonen mellom organisasjon og kunde. To kjente teoretikere innen området viser til fire byggestener som er viktige for å oppnå en vellykket samskapningsprosess. På engelsk blir disse faktorene omtalt som DART – Dialouge, Access, Risk-assessment og Transparency, og er byggeklossene for hvordan interaksjonen mellom organisasjon og kunde skal foregå.

- **Dialouge (Dialog)** – God dialog mellom organisasjon og kunde er vesentlig i en samskapningsprosess - Hvordan er dialogen med kunden nå, og hvordan tror du dere kan forbedre denne?
- **Access (Tilgang)** – Access handler om at kunden må ha en tilgang til eierskap utenom det å kun eie et produkt. Kunden må også føle en tilhørighet og eierskapsfølelse til selve bedriften. Tror du kundene føler en tilhørighet til dere? Er dette noe du tror banken kan bidra med?
- **Risk- assessment (Risikovurdering)** – Hvis forbrukeren er en del av verdiskapningen til bedriften, har de også krav på informasjon om potensielle risikoer som kan oppstå - Tror du Sparebank 1 kunne vært villig til å delegere risiko til kundene sine?
- **Transparency (Åpenhet)** – **Transparent informasjonsdeling er nødvendig for at begge partene i samskapings prosessen skal føle seg tilfreds** - Hvordan er informasjonsdelingen per dags dato? Tror du at SpareBank 1 kunne vært transparent i informasjonsavdelingen overfor kundene sine i innovasjonsprosesser i større grad?

Avslutning -

1. Hva mener du er SpareBank 1 viktigste suksesskriterier i fremtiden?
2. De suksesskriteriene i korte trekk, hvordan skal dere nå disse?

Vedlegg 2: Transkribert intervju

Transkribering av intervju med informant 4

Varighet: 47.53 minutter

Om SpareBank 1 og fremtiden

M: (...) Men jeg tenker at vi begynner å spørre om SpareBank 1. Kan du beskrive SpareBank 1 med tre ord? Hvordan banken er for deg?

I4: Ja, solid vil jeg kanskje si, ehm, og seriøs. Og lokal. Kanskje.

M: Hva ser du på som bankens viktigste verdier?

I4: Det er den nærheten til kunden. At man er lokal og nær. Vi har jo noen verdier og noe greier som heter nær og dyktig eller noe, men det at vi er en lokal bank, ikke den store stygge DNB, men at vi faktisk er lokalbanken til veldig mange folk. Fordi vi er jo veldig store i mange steder av landet, bortsett fra Oslo, her vi sitter å utvikler disse løsningene, (...) så jeg tror den lokale tilknytningen, at vi ikke er et stort stygt finanshus som DNB og andre får litt sånne negative assosiasjoner til, så er SB1 mer lokal, og det tror jeg er det viktigste..

M: Hva tror du er bankens største utfordringer (trusler) i fremtiden?

I4: Åhh, det er digitaliseringen og hva som skjer fremover. Mer spesifikt så kommer vi jo over på det området som jeg bryr meg om da. Altså en banksjef vill kanskje sagt noe helt annet, men jeg som jobber i det digitale, jeg ser jo at kampen om kundeflatene blir veldig utfordrende for oss fremover. At vi nå går mot en verden hvor det ikke er en selvfølge at du skal få utført banktjenester ed å gå inn på nettbanken eller mobilbanken. Det blir mer og mer vanlig at du skal få utført banktjenester i mange andre typer kundeflater. Du kan betale regninger i digipost, du kan gjøre en vennebetaling i vipps. Det kommer nye lettvektjenester som Tink, som er en tjenestes som gir økonomioversikt som henter dataene fra banken din og det blir veldig mye mer sånn. SÅ igjen hva kan bankene, hvis kundene slutter å gå inn på kontorene for å kjøpe produkter, hvis du også slutter å bruke nettbanken og

mobilbanken vår, men bare andre kundeflater, hvor skal vi da selge produktene våre? Hvor skal vi selge mer? Fordi vi ønsker gjerne at når folk går inn å skal sjekke saldoen sin eller betale en regning, så ønsker vi å minne den kunden på: hva med pensjonssparing, har du tenkt på det? Eller forsikring av huset. Osv. Hvis kundene får løst bankoppgavene sine i andre kundeflater enn de vi har kontroll på, så er det en utfordring for oss. Og det tror jeg er sånn digitalt sett den største utfordringen. Regulatorisk så kommer jo EU med et nytt direktiv, PSD2, som åpner opp veldig mye mer, som stiller krav til bankene om at transaksjonene er ikke banken sine, men det er deres. Så hvis dere går inn på en eller annen fancy app, som en IT startup har kommet med, og de ønsker tilgang til transaksjonene dine, så kan du si at det er ok, og da må vi gi ut transaksjonene til de, og det er utfordrende for oss. Så da må vi enten se på det som en utfordring og prøve å begrense den, og prøve å få færrest mulig og sanne ting, eller så kan vi omfavne det som en mulighet. Faen heller, vi kan jo lage sanne nye kundeflater selv, og vi kan jo samle kundeforholdet til folk samme hvilken bank de er med i, og ja, vi kan se på det som en mulighet også.

M: Men hvis du skulle nevnt ut noen som er SpareBank 1s største konkurrenter, hvem tror du det er?

I4: Det er lette og ledige fintech startups og så er det de store plattformaktørene. Så det er google facebook osv. Og så er det små lette og ledige fintech startup som plutselig kan bli store.

M: Hvilke tiltak gjør dere for å være konkurransedyktige?

I4: Et av tiltakene er å jobbe litt som dem. For det startup er veldig flinke på, fordi de har begrenset med midler og begrenset med tid, så gjør de veldig mye for å finne ut om den veien de går på er riktig. Det er jo akkurat det temaet for deres oppgave er. Utvikling sammen med kunden. Man har ikke penger eller tid til å kjøre et stort infrastrukturprosjekt til 20 mill og først finne ut etterpå om kunden faktisk hadde lyst på det produktet eller den tjenesten. Så man må finne ut det så tidlig som overhode mulig. Så istedenfor å investere 20 mill i et prosjekt og så krysse fingrene når man får ut i markedet med det, så finner man ut det etter man har brukt en halv million eller en hel million, ved å fake ting og gjøre eksperimenter og spørre kunder på andre måter. Og da er det stor forskjell på brukertester og sanne ting, og faktisk utsette kunder for reelle produkter og ta kunden med i utviklingen. Det er det som vi har gjort i noen prosjekter som vi bare må gjøre mer av. Det er egentlig å jobbe som de, som er det beste forsvaret vårt egentlig.vg

M: ja, ehm, da går vi over til å prate litt om kunder.

I4: Mhm.

Om kunder

M: For hvordan kan kundene komme i kontakt med dere i dag om de har innspill til forbedringer eller har noen ideer?

I4: Vi har noen veldig målrettede ting som vi bruker i utviklingen, som foreks. At vi spør om tilbakemeldinger på den nye forsiden til bedriftsnettbank, så det er veldig spissa, der spør vi om tilbakemeldinger på den og den tingen. Men sånn generelt, om en kunde logger inn i mobilbank feks. Så er det ikke noe åpenbart sted hvor kunden kan komme inn med innspill. Det er det ikke. Det er kundeservice og sånne mer tradisjonelle ting, som folk forbinder med å stille spørsmål hvis de har problemer. Der kan de selvsagt komme med endringsønsker, og det er noen som gjør det. Men det er veldig lite. Så vi har ikke noe strukturert sted hvor folk kan komme med innspill. Det er noe vi skulle hatt.

M: Hvilke kommunikasjonsplattformer tror du de bruker mest hvis de ønsker å komme med innspill?

I4: Nei, det er jeg litt usikker på. Men jeg tror det må være lett tilgjengelig i de digitale flatene som de bruker. Når de bruker det. Så på den Spleis tjenesten, der har vi gjort chat veldig tilgjengelig. (...) Fordi da har ikke vi laget en tjeneste som er forståelig nok, da må vi gjøre noen endringer ved det. Og i det utviklingsteamet som sitter og jobber med den tjenesten blir utsatt for det at kunden kan når som helst ta kontakt med dere når de har problemer. Så vil de gjøre alt de kan for å unngå at det er folk som stiller spørsmål fordi det tar fokus vekk fra det de egentlig vil holde på med, og da retter de de feilene og de tingene som kundene ikke forstår.

M: I samskaping har vi to hovedformer, om man samskaper på nett eller da offline, i workshops og lignende. Har dere hatt samlinger/ workshops hvor kunder kan komme med tilbakemeldinger og ideer?

I4: Ja, i "barn inn i økonomien" der samlet man inn 10 foreldre, hvor man pratet om økonomi og barn. Foreldre man viste hadde barn i riktig alder, og så begynte man å prate, for å validere og se om: ser dere at det er et problem? Fortsatt bruker mange foreldre cash for å lære barna sine økonomi, men vi er i samfunn hvor cash kommer til å bli borte, ser dere på det som et problem. Og så prater man om: er dere enig i at

dette er et problem, ser dere for dere at dere kunne tenkte dere at barna har et kort osv? Og på den måten involverer foreldrene til det. Og det var et fysisk møte hvor man tok inn foreldre her på huset og pratet om det.

M: Hvordan kom dere i kontakt med foreldrene?

I4: Der tror jeg at vi bruker et byrå. Nordstat eller et eller annet sånn som bare fikk ansvar for å rekruttere folk.

T: Har dere snakket noe mer med foreldrene i ettertid?

I4: Det er nylig de har gjort det, men jeg regner med at de har satt opp en interesseliste hvis de ønsker det, så de blir utsatt for dette tidlig, og så har vi en dialog med dem. I starten på utviklingen av spleis, så var det jo sånn hvis du gikk inn og meldte interesse på nettsiden, så gikk vi inn og spurte om kundene var interessert i at vi tok kontakt med dem. Og alle som sa de var interessert i kontakt, ringte vi opp, og hadde dialog med underveis. Så vi kunne ringe de opp og si: nå har vi kommet litt lengre, kan du logge inn og sjekke det, hva mener du om det? Kan du prøve å opprette en innsamling? Og så har vi dialog med de sånn.

M: Neste spørsmål er da, føler du at kundene er lojale til SpareBank 1?

I4: Eh, ja der vet jeg jo litt av hva som er gjort av undersøkelser da. Det de har tallmateriale på. Og det er jo at når man kommer litt opp i årene og begynner å stifte familie og andre bolig og sånne ting så ser SB1 at kundene ikke er så lojale. Da shopper man gjerne etter hvem som har best boliglån og sånne ting, og da er det lett at vi mister dem. Så jeg tro vel svaret er nei på det. Men jeg tror ikke det er noe verre enn andre banker.

M: Hvilke grep gjør dere for å skape kundelojalitet?

I4: Eh, det er blant annet å.. man jobber ganske mye med at vi skal.. man har identifisert at det er familier vi mister. Vi mister familier, og da har vi satt i gang veldig mange prosjekter for familie for å bli en bedre familiebank. Så ”barn inn i økonomien” er jo et sånn familie initiativ, for at vi skal oppfattes som en bedre bank for familier. Hvis vi lager en tjeneste som hjelper foreldre med å lære barn om økonomi og vi lager en enkel mobilbanklignende sak, pedagogisk sak for barn. Og at de får kanskje et kort eller et eller annet sånt, så vi lager en god løsning for at foreldrene kan lære barn om økonomi. Da føler vi at det kanskje gjør at kundene blir mer lojale. At familier ikke vil skifte bank fordi da mister de den muligheten som SB1 har lagt til rette for oss rundt barn og økonomi. Så det er ett eksempel. En annen ting er at vi ønsker å starte et prosjekt som gir kunden en bedre oversikt i de digitale

kanalene, at man får en bedre oversikt over økonomien ved at for eksempel, istedenfor at nettbank og mobilbank er veldig personlig, så kan vi åpne opp sånn at du kan se økonomien til både deg og din ektefelle, at du kan se familieøkonomien i nettbanken. Det er jo også et sånn grep for å angripe den gruppa som vi mister oftest.

Om samskaping og innovasjon

M: Skjønner.. Da er vi over til litt om samskaping og innovasjon. I Norge er samskaping et begrep som blir lite brukt. Hva tenker du når du hører ordet samskapning?

I4: eh, nei jeg tenker jo at det er.. jeg nevnte vel assosiasjonene mine rundt det tidlig, jeg tenker jo at med en intern aspekt, det med å utvikle og drive med innovasjon er en tverrfaglig øvelse internt. At folk med forskjellig bakgrunn og fagområdet må komme sammen. Forretning, IT, design, man må ha en sånn tverrfaglig gruppe som jobber sammen om produkt og tjenesteutvikling. Det er en assosiasjon. Og så får jeg rett og slett brukerinvolvering. At man involverer brukeren i utviklingen, og da, som du påpekte selv, ikke via spørre undersøkelser og brukertester, men at vi utsetter brukeren så tidlig som mulig for den tjenesten vi driver å jobber på , for å ta riktig veivalg underveis mens vi jobber med tjenetsene.

M: mhm, for at dere brukt begrepet før i jobbsammenheng ?

I4: Samskaping?

M: Ja.

I4: Nei, vi bruker masse andre begreper.

M: Har du eksempler på andre begreper?

I4: Metodikken lean startup tar jo det på alvor, og beskriver det veldig godt. At man lager minimumsversjoner av produktet, MVPen, og utsetter brukeren for det så tidlig som mulig. Så det er vel det at man bruker begrepet MVP, det er kanskje veldig utbredt begrepet som man bruker. Minimum Viable Product, som dere sikkert har hørt om. Eh, og så den metodikken lean startup som blir litt sånn misbrukt. Det er veldig, veldig vanskelig å bruke den metodikken. Det som er det store problemet er at en stor organisasjon har en tendens til å tenke selv at den vet best. Vi vet best hva vi skal lage. Og kunne i gi litt slipp på det, og gi slipp på at vi vet best. Man har en tendens til å tenke: hva skal banken få ut av dette? Og ikke så mye hva kunden skal få ut av det. Man kommer gjerne med inngangen, vi ønsker å gjøre dette, fordi vi skal øke

lojaliteten, vi skal tjene mer penger, vi skal oppnå det. Og så tenker man ikke så mye på hva kunden og brukeren sitter og tenker om hva han skal få av verdi. Det vi har prøvd å gjøre i spleis og andre prosjekter som tar den metodikken litt på alvor, og tar samskaping på alvor, da sier vi at først og fremst skal vi lage en tjeneste som brukerne ønsker å bruke, og hva bankene skal få ut av det, og hvordan vi skal tjene penger på det, det kan vi begynne å eksperimentere på når vi vet at vi har et produkt som kunden ønsker. Og de er veldig vanskelig..! Det er veldig lite forståelse for det i store organisasjoner generelt. Det er ekstremt vanskelig. Jeg har litt sånn følelsen av at jo mer profesjonell og stor organisasjon du er, jo vanskeligere er det. Fordi da har du folk som, du har strateger, du har analyse mennesker, og veldig mange som bruker veldig mye tid på å prøve å forstå hva kundene vil ha. Og så foreslår vi at vi bør sette inn en gruppe som bare hører på brukerne. Så det har vi kjent veldig på, at det er vanskelig.

M: Merker du noe fra den øvre ledelsen som holder litt igjen?

I4: Ja, det er det. Det er det ofte. Ikke i bare SB1, men det er generelt. Det har jeg vært ute for før. (...) det er en sånn gjentakende greie at det er litt vanskelig å gi tillitt ned til noen utviklingsteam som får lov til å.. egentlig ønsker de bare å gi oss noen klare mål, og så skal vi finne ut hva vi lager, sammen med... – ved hjelp av samskaping. Så bare gi oss noen klare mål på hva vi ønsker å oppnå, gjerne en visjon, så skal vi lage en kjempebra tjeneste for barn og unge. Og så skal vi ikke si så veldig mye om hva vi skal lage eller hvordan vi skal tjene penger på det, men bare stol på oss. Vi skal jobbe sammen med brukerne på å finne en bra tjeneste, det er vanskelig å få til i en stor organisasjon som er bygd opp etter at man gjerne på forhånd skal ha en klar ide på hva man skal lage, man skal ha et klart business case, vite hvor mye ting koster, vite hvor mye inntekter det er og basert på det, skal man beslutte hvilke prosjekter man skal gå for, og det gjennomsyrrer, vil jeg tro, alle store og tradisjonelle organisasjoner jobber på den måten. Hvis man sier at: det beste man kan gjøre noe, er å sette ned et lite team, og bare gi de penger til å starte, og så jobber de sammen med brukerne, og finner ut hva tjenesten eller produktet skal være, det er en veldig vanskelig greie. Vi fikk det til i Spleis, til en viss grad, men det er krevende..

M: ja, men kan du forklare litt stegvis hvordan en ideutviklingsprosess foregår hos dere?

I4: Ja, det er jo tre stikkord: Build, measure, learn, som er hovedprosessen i et sånt utviklingsprosjekt. At du bygger noe, eller setter opp en hypotese, dette her tror vi.

Man bygger det, man måler – hvordan responderte kunden på det, hva er et vi lærte av at kunden brukte det vi bygger, og så lærer man litt og så begynner man på nytt. Så gjør man de iterasjonene fortløpende. Så det er å sette opp hypoteser og validerer det ved å bygge minst mulig for å få validert hypotesen. Og bare det eksperimentet jeg snakket om med facebook annonsene var det første build, measure, learn vi gjorde. Vi ønsker å lære, vi har en hypotese om at folk ønsker å samle inn penger til formål, og så satte vi opp en hypotese om at vi tror det, og for å validere den hypotesen så gikk vi ut å annonserte på facebook, twitter og google, og så målte vi hvem som trykket på det, og på bakgrunn av det, så fant vi ut at jo: folk har lyst til å spare inn penger på det og det området. Så begynte vi å lage tjenesten på bakgrunn av det. Vi utelukket gründere og finansiering av gründere, vi utelukket noen andre ting, og fokuserte på to områder. Fordi det hadde brukerne fortalt oss.

M: mhm. Nå har du også sagt litt om det, men hvordan går dere innsikten dere trenger fra kundene i utviklingen av nye tjenester?

I4: En stor del av det vi gjør er jo fortsatt ganske tradisjonelt, så vi bruker jo brukertester og brukerintervjuer, fokusgrupper og de vanlige mekanismene som man bruker. Men i tillegg har vi krydret det med de prosjektene jeg har nevnt, som er mer den lean startup metoden, som er mer ekstrem brukerinvolvert utvikling. Jeg kaller det noen ganger eksperimentdrevet utvikling. Du setter opp noen hypoteser, har noen antagelser, og så setter man opp eksperimenter. Jo smartere du er på å sette opp eksperimenter, jo bedre er det. Vi hadde den spleis tjenesten hvor vi så at det var veldig mange som ønsket å bruke det, men så trykket de på avbryt igjen. Hvorfor gjorde de det? Det eksperimentet vi gjorde da var rett og slett å spørre kundene. Når du trykket på avbryt kom det opp et vindu hvor det: du trykket på avbryt, hvorfor gjorde du det? Den enkleste måten å få feedback på fra brukerne er rett og slett å spørre de. Det de aller fleste svarte var at: jeg har ikke med meg lommeboka, jeg har ikke med meg kort. Og det vi gjorde da var at vi måtte etablere støtte for vipps og mcash. (...) Hvis vi hadde spekket opp tjenesten på forhånd, og fått noen utviklere til å sitte ned i kjelleren og utvikle den tjenesten og lansere den, så er det all den læringen man får hver eneste dag ved å sette opp sånne små eksperimenter, hadde vi aldri fått. Så det gjør at vi lager veldig mye bedre tjenester.

M: Hvordan tror du da at en enda større innføring av samskaping hadde blitt tatt imot av en bedrift som SpareBank 1?

I4: nei, det er jo, jeg tror vi må være flinkere på å bestemme oss for når vi skal gjøre det og når vi ikke skal gjøre det. Vi har veldig mye prosjekter hvor vi vet veldig godt hva vi skal gjøre. Da trenger vi ikke så veldig mye av det. Da kan vi bruke mer tradisjonelle ting. Hvis vi ønsker å lage en funksjon i nettbanken for å sperre et kort du har mistet, så holder det kanskje at vi lager noen skisser og kjører noen brukertester og ser om kunden forstår hvordan man sperrer kortet sitt, da trenger vi kanskje ikke å gjøre det. Men i en tjeneste som handler om at SB1 skal ha den beste folkefinansieringstjenesten i Norge, da vet vi ikke helt hva vi skal lage, da er det riktig å bruke det. Så det tror jeg blir viktig fremover, for å få organisasjonen med på dette er å være veldig tydelig på, når bør vi gjøre samskaping, hvilken type prosjekter og problemer er det vi skal løse på den måten, og hvilke problemer og løsninger skal vi ikke løse på den måten. Og så eh, vi starter et prosjekt med litt sånn, jobber ut mot brukeren med brukerinvolvering. Jeg har et prosjekt som var litt morsomt hvor vi spurte brukerne om hva de ønsket, ved å lage en fiktiv tjeneste. Og så fikk vi veldig mange tilbakemeldinger fra unge som ønsket den tjenesten og så fikk vi dårlig respons av eldre, og lite fra unge. Og så presenterte vi det resultatet til syrende organer, og så fikk man tilbakemeldinger at: det er jo feil. Vi ønsker ikke å nå de unge, vi ønsker å nå familier. Så gå videre mot familien. Vi har jo pratet med kundene og fått validert og verifisert at det er de unge som ønsker denne tjenesten, men så sier dere oss at vi skal blåse i den innsikten, og likevel gå om den målgruppen som ikke responderte positivt på det her, det er helt feil. Det ble jo tatt hånd om, og man fikk en god diskusjon på det, og det skjedde ingen ting. Men det er sånn som er litt... Der møtes verdene litt da. Og hvorfor samskaping er problematisk. Fordi man er vant til at man skal, nå er jeg litt åpen med dere her, men man er vant til at det er greit så synse, det er greit å gjette, og det er greit å tro. Mens det samskaping gjør at man spør brukerne mer, man tror mindre og man validerer og lærer mer. Nå legger jeg litt mer i begrepet samskaping, litt annet enn hva dere kanskje gjør, men det får være.

M: Men det er et veldig vidt begrep også, det er mye forskjellig folk som emner forskjellige ting om hva det egentlig innebærer. Så det blir jo en del av vår oppgave å avgrense det litt..

I4: Ja, så kort fortalt, det jeg assosierer mest og sånn jeg prater nå, så er det egentlig brukerinvolvering som er det begrepet jeg tenker på hvis jeg skulle brukt et annet begrep enn det jeg assosierer med samskaping..

M: Vi har jo skjönt at sosiale medier bruker dere aktivt, og vi har fått noen tilbakemeldinger på at det er der det er enkelt for kunden å gi dere litt ris og ros, men kan du se for deg sosiale medier som en del av en innovasjonsprosess? Eller de to knyttet opp mot hverandre?

I4: ja. Jeg kan jo bruke den speils tjenesten som eksempel igjen. Det man gjorde der, et eksempel, var at man så det når det var noen som opprettet en innsamling på tjenesten så fulgte vi med på at den personen delte den i sitt nettverk, og så, så vi på kommentarene og likes der, og det var mange som spurte om: kan du gjøre det public så jeg kan dele det? Osv. Og vi så: hvorfor utnytter vi ikke det? Her er det veldig mange som har lyst til å hjelpe. Så da gjorde iv det veldig mye tydeligere inne på tjenesten vår. (...) Og følge med på det, og være litt var på hva som kommer der er veldig viktig generelt, men det er verdt å bruke det som en kanal i utviklingen.

M: Ut i fra bankverden sitt perspektiv, tror du det ville vært lettere å samskape på en nettplattform, eller hatt fysiske workshops/ samlinger med kunder?

I4: Jeg tror det er, i og med at de fleste løsningene, jeg tror samskaping, da blir det igjen: jeg assosierer masse rundt det ordet og mulig det er noe annet enn det dere tenker på, men jeg mener at samskaping eller brukerinvolvering gjøres best ved at vi utsetter brukerne for det produktet vi driver og lager. Det tror jeg er det aller mest kraftfulle vi kan gjøre. Og da gjør vi det best ved nettplattform, eller den tjenesten vi utvikler ved at vi utsetter kunden for det. Det tror jeg er det mest kraftfulle vi kan gjøre.

M: Ehm, ja, det er jo en teoretiker som har utviklet DART (forklarer). Ser du på noen av de punktene her på en større utfordring enn noen av de andre?

I4: mhm. Ja. For det første så tror jeg at den definisjonen samskaping, eller den personen som har sagt det er videre eller noe annet enn det jeg tenker om samskaping, så du må nesten nevne det igjen.

M: Mhm (nevner igjen)

I4: Jeg forstå ingenting av det risikovurdering, men alt det andre gir jo mening.

M: *Prøver å forklare nøyere*

I4: Nei, den skjønte jeg ikke rett og slett. Så da er den en tydelig tilbakemelding på at det er tydeligvis utfordrende siden jeg ikke forstår det heller. Og da er det nok også noe litt annet enn hva jeg legger i det, men det er helt greit det.

M: Ja. Men tror du det med å ha en åpenhet, transparent informasjonsdeling, tror du det er utfordrende for bank?

I4: Mm, ja det kan det være. Det kan det absolutt være. Mm.. Første gang når vi jobba med den nye tjenesten så hold vi det hemmelig at det var fra SB1, da kalte vi den noe helt annet. Vi kjøpte et domene på en person som hadde et enkeltmannsforetak og koblet det ikke til SB1 i det hele tatt, fordi vi ønsket at det ikke skulle være koblet til SB1 eller at hvis det ikke gikk så bra eller et eller annet, så skulle ikke det ha noe å gjøre med SB1 i det hele tatt. Så det var for å ikke gjøre noe med hele den merkevarebiten og det der...

M: Ja.. Nå nærmer vi oss litt slutten.. vi har to spørsmål igjen. Hva mener du er SpareBank 1 viktigste suksesskriterier i fremtiden?

I4: Mhm, nei det er veldig farga av det jeg jobber med og der jeg sitter, men at vi driver moderne produkt og tjenesteutvikling. Det er ekstremt viktig for oss, at vi driver moderne digital produkt og tjenesteutvikling hvor samskaping, samme hvilken definisjon man har på det, eh, er viktig da.

M: Men kan du fortelle i korte trekk hvordan dere skal oppnå det?

I4: Eh, nei det er å tiltrekke oss de dyktigste folka, både interne og innleide folk. At vi har veldig dyktige folk som jobber sammen med oss og er ansatte. Det er noe av det viktigste. At det er folk som virkelig kan dette faget. Og at vi har god samhandling. Både med bankene som sitter på forretningssiden og kjenner forretningen, og med kundene som til syvende og sist avgjør om ideen din er god eller ikke. At vi greier å balanserer det hva bankene ønsker å ha ut av en ny tjeneste og hva brukerne ønsker å ha ut av en ny tjeneste. At man balanserer det. Og at vi har dyktige folk der i mellom som jobber med det. Ja..

M: (..) Ja, det blir interessant å se. Takk for at du stilte opp! :D

Vedlegg 3: Kodetabell

Koder	Kategorier
Innhenting av innsikt, maktstrukturer, kundefokus, konkurransesituasjon	Utforskning
Kundebehov, laber, bedriftsfokus i begynnelsen av prosessen,	Idéskapning
Tjeneste og produktutvikling, maktstruktur,	Utvikling/ utvelgelse
Kommunikasjon med kunde, samlinger/ workshop,	Samskapning
Drift, identitet, utfordringer i fremtiden, konkurrenter,	SpareBank 1